



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

**Ny arbejdstilrettelæggelse, inddragelse af medarbejdererfaringer og arbejdsmiljø**  
*litteraturgennemgang af forskningserfaringer relateret til den offentlige sektor*

Sørensen, Ole H.

*Creative Commons License*  
Ikke-specificeret

*Publication date:*  
2013

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Sørensen, O. H. (2013). *Ny arbejdstilrettelæggelse, inddragelse af medarbejdererfaringer og arbejdsmiljø: litteraturgennemgang af forskningserfaringer relateret til den offentlige sektor.*

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **NY ARBEJDSTILRETTELÆGGELSE, INDDRAGELSE AF MEDARBEJDERERFARINGER OG ARBEJDSMILJØ**

**LITTERATURGENNEMGANG AF FORSKNINGSERFARINGER RELATERET TIL DEN  
OFFENTLIGE SEKTOR**

**Ole H. Sørensen**

## Rapport

Titel	Ny arbejdstilrettelæggelse, inddragelse af medarbejdererfaringer og arbejdsmiljø
Undertitel	litteraturgennemgang af forskningserfaringer relateret til den offentlige sektor
Forfattere	Ole H. Sørensen
Institution(er)	Aalborg Universitet
Udgiver(e)	CIP, Aalborg Universitet, København
Udgivelsesdato	10/1 2013
ISBN	978-87-91831-54-6

## CIP

Tlf.: 99403014  
e-post: [ohs@business.aau.dk](mailto:ohs@business.aau.dk)  
Hjemmeside: [www.aau.dk](http://www.aau.dk)

## FORORD

Hvilket forskningsmæssigt belæg er der for at inddragelse af medarbejdererfaringer ved ændringer af arbejdstilrettelæggelsen har positiv virkning på arbejdsmiljøet på offentlige arbejdspladser, og hvilken betydning har de konkrete omstændigheder og de anvendte metoder?

Dette vigtige spørgsmål har sit afsæt i Kvalitetsreformen fra 2007. Denne rapport forsøger at besvare det gennem et systematisk review af den forskningsfaglige viden om medarbejderinddragelse og dets betydning for arbejdsmiljø. Formålet med denne kortlægning er at etablere et forskningsbaseret videngrundlag, som kan afgøre om, hvorvidt og hvordan inddragelse af medarbejdererfaringer kan være med til at sikre et godt arbejdsmiljø ved ændringer i arbejdstilrettelæggelsen. Resultaterne af litteraturgennemgangen er samlet i nærværende rapport. Lektor Ole H. Sørensen har stået i spidsen for arbejdet bistået af studentermedhjælperne Mia Dinesen Christensen og Anne Sjølund.

Studiet bekræfter vigtigheden af medarbejderinddragelse og peger på centrale forudsætninger som eksempelvis ledelseskvalitet om inddragelse har en positiv virkning på arbejdsmiljøet. Tilsvarende peges der på konkrete anvendelige videnskabeligt undersøgte metoder, der kan give inspiration for virksomhederne. Men studiet afdækker i høj grad også den meget begrænsede viden om et kompliceret emne, som mange i arbejdsmiljøverdenen er meget optagede af og hvor sammenhængen mellem inddragelse og arbejdsmiljø ofte betragtes som selvindlysende. Med studiet er der, som det hedder i konklusionen, identificeret nogle vigtige brikker i et puslespil, og håbet er, at studiet i formidlet form både kan anvendes som inspiration i virksomhederne og desuden kan anspore til mere forskning og vidensudvikling.

Lektørerne professor Helge Hvid (RUC) og Herman Knudsen (Aalborg Universitet) takkes for deres gennemgang af rapporten og for deres værdifulde kommentarer og forslag, der er inddraget i den endelige rapport. Desuden takkes professor Karina Marietta Nielsen (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø) for værdifulde kommentarer og sparring.

Hovedparten af arbejdet med rapporten er blevet gennemført i forbindelse med Ole H. Sørensen ansættelse på NFA, men det er blevet afsluttet på Aalborg Universitet.

## SAMMENFATNING

Formål med projektet har været at etablere et forskningsbaseret videngrundlag, som kan afgøre om, hvorvidt og hvordan inddragelse af medarbejdererfaringer kan være med til at sikre et godt arbejdsmiljø ved ændringer i arbejdstilrettelæggelsen. Det grundlæggende spørgsmål har været: Hvilke forskningsmæssige belæg er der for at inddragelse af medarbejdererfaringer i forbindelse med ændringer af arbejdstilrettelæggelsen fører til et bedre arbejdsmiljø?

Vigtigheden af projektet kommer blandt andet af, at der blandt mange forskere og på samfundsmæssigt plan tilsyneladende er en generel politisk enighed om, at medarbejderdeltagelse i en eller anden form er vigtig for udviklingen af samfund og arbejdspladser og for medarbejdernes arbejdsmiljø. Dette begrundes ofte med at:

- deltagelse skaber engagement og produktivitet
- medarbejderne kan bidrage med viden om eget arbejde,
- medarbejderne får (følelsen af) indflydelse og kontrol
- det er et demokratisk ideal og en fordring for arbejdspladsen

Argumentationen er blandt andet en del af begrundelserne for kvalitetsreformen som blev vedtaget i 2006. Men hvilket belæg er der forskningsmæssigt for at inddragelse har den forventede positive effekt i forhold til ændringer i arbejdstilrettelæggelse?

Ved nærmere eftersyn viser det sig, at problematikken er kompleks og relativt vanskelig at afgrænse og undersøge, fordi medarbejderinddragelse (indflydelse) kan have mange forskellige former, ændringer i arbejdstilrettelæggelsen (forandringer) kan være i større og mindre skala og at konteksten kan være meget varierende (offentlig/privat, branche, land...). Yderligere kan og vil ændringer i arbejdstilrettelæggelse være påvirket af mange andre forhold end medarbejderinddragelsen, hvilket gør det meget vanskeligt at gennemføre systematiske evidensstudier.

Undersøgelsen fokuserer på *formaliseret, direkte deltagelse, under større forandringsprocesser, hvor forandringer og beslutningsindhold har indflydelse på arbejdsmiljø*. Undersøgelsen afgrænses fra direkte deltagelse i det daglige arbejde (fx krav-kontrol-modellen).

Undersøgelsen afgrænses fra repræsentativ deltagelse og individuelle indflydelsestaktikker, og den har ikke et systematisk blik på deltagelsens sociale span. Undersøgelsen undersøger ikke den selvstændige betydning af tillid for indflydelse under forandring og afgrænses tillige fra individuelle tilgange til indflydelse og kontrol. Projektet er altså afgrænses til primært at handle om: arbejdsmiljø, både fysisk og psykosocialt, på offentlige arbejdspladser, større ændringer i arbejdstilrettelæggelse, primært på taktisk plan, og direkte medarbejderdeltagelse og involvering.

Den forskningsbaserede litteratur prioriteres som følger:

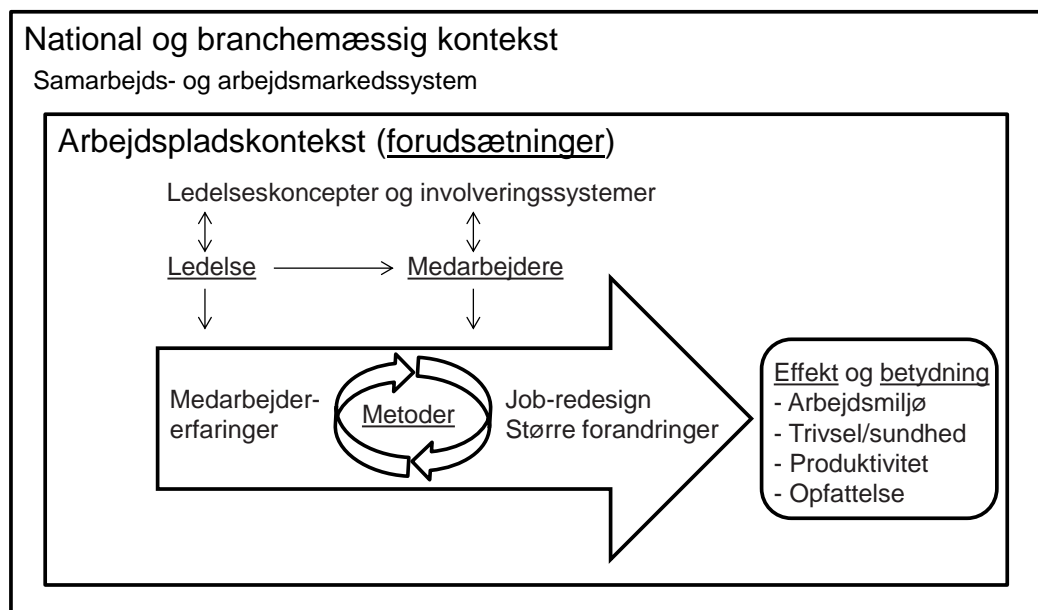
- 1) Forskningsartikler (peer review, inden for de sidste 15 år, systematisk søgning)
- 2) Forskningsrapporter (lektørbedømte, udvalgte)
- 3) Andre kilder, fx ældre forskningsartikler eller bøger, som anses for centrale eller artikler og konsulentrapporter, som fx angiver udbredelsen af forandringsledelsespraksisser.

Som forventet viste det sig, at antallet af forskningsbaserede publikationer som omhandlede hele problematikken, var veldokumenterede og havde acceptable repræsentativitet, havde et longitudinelt design med både effekt og procesevaluering kunne tælles på en hånd. Ud fra et sådant videnskabssyn ville det være en overdrivelse at konkludere, at der er stærkt forskningsmæssigt belæg for, at direkte deltagelse i form af at inddrage medarbejdererfaringer ved større ændringer af arbejdstilrettelæggelsen har positiv effekt på arbejdsmiljøet. Vi har dog ikke fundet artikler, der argumenterer for, at inddragelse af medarbejdererfaringer under større forandringer skulle være skadeligt for arbejdsmiljø og helbred.

På det generelle plan er der dog artikler, der nævner, at ledelsen kan forværre tillid, jobtilfredshed og engagement, hvis medarbejdernes deltagelse og indspil til processen ikke bliver taget alvorligt. Der er også en indikation af, at visse typer inddragelsesmetoder, såsom teamwork, kan have en negativ virkning på arbejdsmiljøet, men det er ikke en del af denne undersøgelses problemfelt. Helt overordnet kan det konkluderes, at større organisatoriske forandringer medfører en risiko for at arbejdsmiljøet forringes, og at involvering af medarbejdererfaringer kan være med til at forebygge, at det sker.

For at komme nærmere på at forstå den komplicerede problematik, besluttede vi at inkludere artikler, som siger noget om delproblematikker, som behandler problematikken i private virksomheder, og som ikke lever op til stringente evidenskrav. Vi har udvalgt og gennemgår 45 artikler og referer derudover til relaterede videnskabelige publikationer. Dermed har vi samlet en række brikker i et puslespil af videnskabelige artikler, som peger i retning af, at direkte indflydelse under ændringer i arbejdstilrettelæggelsen under de rette forudsætninger vil have positiv effekt på arbejdsmiljø og helbred, hvor forudsætninger blandt andet omfatter gode ledelsesmæssige rammebetingelser, hvor synlige mål, klar kommunikation, villighed til inddragelse og tillid er vigtige elementer, mellemledere som er kompetente i forhold til forandrings- og inddragelsesprocesser, medarbejdere som har uddannelse, træning og interesse i at deltage og ikke mindst et konstruktivt samarbejde med tillidsrepræsentanter og fagforening i det repræsentative system.

Arbejdet med at kategorisere artiklerne har ledt os til at foreslå en model der illustrerer sammenhængene i artiklerne (Figur 1): Forandringsprocesser (pilen) foregår i en arbejds kontekst som er påvirket af nogle forudsætninger for hvordan inddragelse kan fungere i den givne kontekst (fx erfaringer). Ledelse og medarbejdere har betydning for hvorledes inddragelsen foregår, fx gennem ledelsesstil og i hvor høj grad medarbejderne har mulighed for at medvirke (empowerment). Ofte er ledelse og medarbejderes handlinger indlejret i et formaliseret ledelses- og involveringssystem, fx Lean. Inddragelse af medarbejdererfaringer i større forandringer kan have forskellige betydning for medarbejderne og kan have effekter på forskellige arbejdsmiljø og produktivitetsforhold. Inddragelsen kan organiseres med formelle metoder. Overordnet set indgår disse mekanismer i en national og branchemæssig kontekst som har betydning for, i hvilken grad forskningsresultater kan generaliseres.



Figur 3. Illustration af sammenhænge som er strukturerende for rapporten.

*Forudsætning:* Der er videnskabeligt belæg for, at ledelsen har en stor rolle i at skabe rammebetingelser, hvor medarbejderne får mulighed for at deltage, og at det kommunikerer klart, hvordan medarbejderne kan påvirke forandringsprocessen. Forskningen tyder på, at organisatorisk fokus på kvalitet frem for omkostninger giver bedre ramme for, at deltagelse har positiv indvirkning på arbejdsmiljøet. Det er befordrende for at inddragelse fungerer, at mellemlederne er kvalificerede, at medarbejderne har vilje og evner (her kan fagligheden spille en stor rolle), at fagforeninger støtter deltagelse, samt at der er klarhed omkring mål og proces. Hæmmende forudsætninger er blandt andet: manglende ledelsesstøtte, uklarhed om kompetencer og roller, stort arbejdspress i teams og dårlig gruppedynamik.

*Ledelse og medarbejdere:* Transformationsledelse og leader-member exchange af høj kvalitet (uddelegerer af ansvar, inddrager medarbejderne, giver information om forandringer og skaber tillid) har en positiv sammenhæng med *empowerment*, og *empowerment* (mulighed for involvering) er positiv i forhold til et godt psykisk arbejdsmiljø. Denne type ledelse fører også til mindre modstand mod forandring. Teams (og medarbejdere) indgår typisk ikke proaktivt i forandringsprocesser, før uddelegering af ansvar og personalepolitikker er på plads.

*Betydningen af medarbejderinvolvering:* Der er tæt sammenhæng mellem et højt niveau af deltagelse og et højt niveau af arbejdsmiljøkvalitet. Medarbejderinvolvering har forskellig betydning afhængigt af, hvilke forandringsfaser medarbejderne involveres i, og det er fx nemmere at skabe sammenhæng mellem leder og medarbejder holdninger i implementeringsfasen end i designfasen. Større direkte indflydelse hænger sammen med jobtilfredshed og motivation, men kan dog også give oplevelsen af mindre indflydelse. Det har stor betydning for oplevelsen af direkte deltagelse, om medarbejderen selv kan påvirke organiseringen af arbejdet i teams/grupper.

*Effekt:* Der er stort potentiale i at inddrage medarbejdererfaringer, og involvering kan generere mange konkrete forslag, og det har stor betydning for medarbejdernes engagement og jobtilfredshed. Direkte medarbejderinvolvering er positivt associeret med psykosocialt arbejdsmiljø, og en positiv sammenhæng med det fysiske arbejdsmiljø. Der er dog meget begrænset videnskabelig støtte til, at inddragelse af medarbejderne og deres erfaringer i forandringsprocesser skulle forbedre stress eller helbred, men der er nogen støtte til, at deltagelse kan forebygge udvikling af stress under forandring.

*Metoder:* Konkrete metoder kan benyttes til at inddrage medarbejdernes erfaringer i forbindelse med forandringsprocesser og ændre tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne. Scenarieplanlægning har positiv effekt på arbejdsorganisering og trivsel. Sundhedscirkler generere mange forandringsforslag og har tilsyneladende en positiv effekt på sundheden. Andre dialogmetoder (sokratisk, dialogspil, kulturdiallog og dialogmøde, Learning Lab- og Work Space Design) inddrager medarbejdererfaringer og bidrager til udvikling af initiativer og nye løsninger, men der er ikke belæg for en positiv effekt på arbejdsmiljøet. Fælles for alle metoderne er, at de kræver tid og typisk også ekstern facilitering.

I forhold til lean, der er nævnt som eksempel på en metode, der kan løfte kvalitetsreformens intentioner, må vi konkludere, at vi ikke har fundet belæg for, at lean har positiv effekt på arbejdsmiljøet i offentlige virksomheder. Metoden kan bidrage til, at medarbejdernes erfaringer bliver inddraget i den løbende tilrettelæggelse af arbejdet, men at udenlandsk forskning finder, at effekten på arbejdsmiljøet i produktionsvirksomheder er negativt. Der er dog eksempler fra nordiske lande, som viser, at lean kan have positive arbejdsmiljøeffekter – måske på grund af høj social kapital eller en kombination med socioteknisk design.



# INDHOLD

Ny arbejdstilrettelæggelse, inddragelse af medarbejdererfaringer og arbejdsmiljø .....	i
Forord.....	iii
Sammenfatning.....	iv
Indhold.....	viii
Undersøgelsens afsæt og afgrænsning.....	10
Indkredsning af nøglebegreber .....	11
Inddragelse af medarbejdererfaringer.....	11
Forandringsprocesser .....	19
Betydning af kontekst .....	21
Forhold mellem privat/offentlig.....	21
National forankring.....	22
Opsamling .....	23
Afgrænsning.....	23
Beskrivelse af rapporten.....	23
Metode .....	24
Valg af litteratur.....	24
Søgestrategi .....	25
Forudsætninger for medarbejderinvolvering .....	29
Involvering er en læreproces .....	29
Ledelsesholdninger har stor betydning .....	30
Medarbejderopfattelse har stor betydning .....	31
Readiness og forandringstyper .....	32
Betydning af organisationens forretningsstrategi .....	33
Fagforeningers rolle .....	34
Ledelsessystemernes betydning.....	34
Betydning af deltagelsesmodel og faglighed.....	35
Opsamling .....	36
Ledelse og medarbejdere.....	37
Transformationsledelse vs. transaktionel ledelse .....	37
Empowerment og engagement .....	38
Teams og empowerment.....	39
Leader-member exchange og forandring.....	40
Opsamling .....	40
Betydningen af medarbejderinddragelse.....	42
Brede vs. fokuserede involveringssystemer .....	42
Involvering i forhold til forandringsfaser .....	44
Involvering og forandringskynisme .....	46
Opsamling .....	47
Effekten af medarbejderinddragelse.....	48
Undersøgelser baseret på aktionsforskning .....	48
Større undersøgelser af medarbejderinddragelse.....	51
Deltagelse i forandringsprocesser .....	52
Opsamling .....	54
Metoder.....	55
Den sokratiske dialog .....	55

Lean .....	56
Learning Lab og Work Space Design .....	58
Scenarieplanlægning.....	59
Sundhedscirkler.....	59
Dialogmetoder .....	60
Opsamling .....	62
Konklusion .....	63
Appendiks 1: Oversigt over artikler .....	68
Referencer .....	80

## UNDERSØGELSENS AFSÆT OG AFGRÆNSNING

Arbejdet med denne rapport blev igangsat for at belyse hvilket forskningsmæssigt belæg, der er for at inddragelse af medarbejdererfaringer ved ændringer af arbejdstilrettelæggelsen har positiv virkning på arbejdsmiljøet på offentlige arbejdspladser, og under hvilke omstændigheder og med hvilke metoder medarbejderne kan inddrages. Problemstillingen blev aktualiseret af vedtagelsen af Kvalitetsreformen i 2007, fordi inddragelse af medarbejdererfaringer er et centralt element i reformteksten.

Kvalitetsreformen har et dobbelt sigte. Intentionen er at skabe bedre velfærd ved samtidig at øge kvaliteten i den offentlige service og at skabe større arbejdsglæde på offentlige arbejdspladser. Reformen skal samtidig tage højde for de fremtidige udfordringer såsom økonomisk pres på velfærdssystemet og mangel på arbejdskraft. I indledningen til rapporten<sup>1</sup> skrives: *"Det psykiske og fysiske arbejdsmiljø skal forbedres. Forbedringerne for medarbejderne skal omsættes i mærkbare forbedringer for brugerne. For gode forhold for medarbejderne og gode forhold for brugerne er to sider af samme sag."* (s. 22)

Ifølge reformteksten indebærer det, at der investeres, men løsningen er ikke alene flere penge. De 800.000 offentligt ansatte skal have de bedste muligheder for faglig udvikling og for at yde en indsats af høj kvalitet. Der skal gennemføres en ledelsesreform for de 70.000 offentlige ledere, som skal være kompetente, professionelle og synlige. Institutionerne skal tænke nyt og udvikle kvaliteten, og de skal have frihed til at løse opgaverne på basis af lokale forhold. Samtidig skal de ofte indføre kvalitetsstandarder og afbureaukratiseres.

Det fremhæves i reformteksten, at *"regeringen vil etablere et samarbejde mellem stat, regioner og kommuner med det mål, at flere nye offentlige projekter om ændringer af arbejdstilrettelæggelse, som fx Lean-projekter, inddrager medarbejdernes erfaringer i større omfang. Målet er, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø skal tænkes ind, når der foretages ændringer i arbejdstilrettelæggelsen"* (s. 81). Medarbejderinvolvering, ændret arbejdstilrettelæggelse og optimering af arbejdsprocesser er således centrale elementer af kvalitetsreformen. Reformteksten afspejler, at lean og andre tilgange til optimering af arbejdsprocesser i stigende grad bliver anset som løsningen på en stor del af de problemer, man slås med i store dele af den offentlige sektor. Lidt mindre ambitiøst kan inddragelse og medtænkning af arbejdsmiljø være med til at sikre, at forandringsprojekter opnår de ønskede resultater og modvirke, at det får negativ indvirkning på medarbejdernes helbred.

Medarbejderinvolvering og inddragelse af medarbejdererfaringer ses altså som vigtigt for udviklingen af attraktive arbejdspladser og kvaliteten og produktiviteten i den offentlige sektor. Offentlige virksomheder gennemfører løbende mange forandringer, der har betydning for arbejdets tilrettelæggelse, og som kan have både positive og negative konsekvenser for det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Forskningsmæssigt er det veldokumenteret, at involvering og indflydelse i og over eget arbejde er positive

---

<sup>1</sup> Bedre velfærd og større arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service, Regeringen, August 2007, <http://www.kvalitetsreform.dk/multimedia/kv2-Samlet.pdf>

arbejdsmiljøfaktorer. Det er ligeledes dokumenteret, at indflydelse gennem repræsentative organer på arbejdspladsen har positiv indvirkning på arbejdsmiljøarbejdet og derigennem på arbejdsmiljøet (Sørensen et al. 2009). Men det er mindre velbeskrevet, hvilken betydning involvering og inddragelse af medarbejdererfaringer har i forbindelse med ændringer af arbejdstilrettelæggelsen og hvilke erfaringer, virksomhederne har med dette.

Rapportens formål er derfor, gennem en systematisk litteraturgennemgang, at beskrive betydningen af medarbejderinddragelse for organisationens arbejdsmiljø. Der vil blive lagt vægt på, hvordan medarbejderinddragelse kan ske i forskellige faser af forandringsprocesser, hvilke inddragelsesmetoder og forandringskoncepter, der er erfaring med, samt hvilke organisatoriske processer, der er hensigtsmæssige at anvende. Projektets hovedfokus ligger på direkte deltagelse og inddragelse af medarbejdere og teams, og ikke på repræsentativ deltagelse. Betydningen af og sammenhængen mellem disse systemer vil dog indgå i analysen.

Formålet med denne kortlægning er endvidere at etablere et forskningsbaseret videngrundlag, som kan afgøre om, hvorvidt og hvordan inddragelse af medarbejdererfaringer kan være med til at sikre et godt arbejdsmiljø ved ændringer i arbejdstilrettelæggelsen.

## **Indkredsning af nøglebegreber**

For at præcisere opgaven i kortlægningen uddyber vi i det følgende, hvad vi forstår ved de centrale begreber i kortlægningen: inddragelse og involvering, forandringsprocesser og privat/offentlig. Herigennem fokuserer og præciserer vi kortlægningsopgaven.

## **Inddragelse af medarbejdererfaringer**

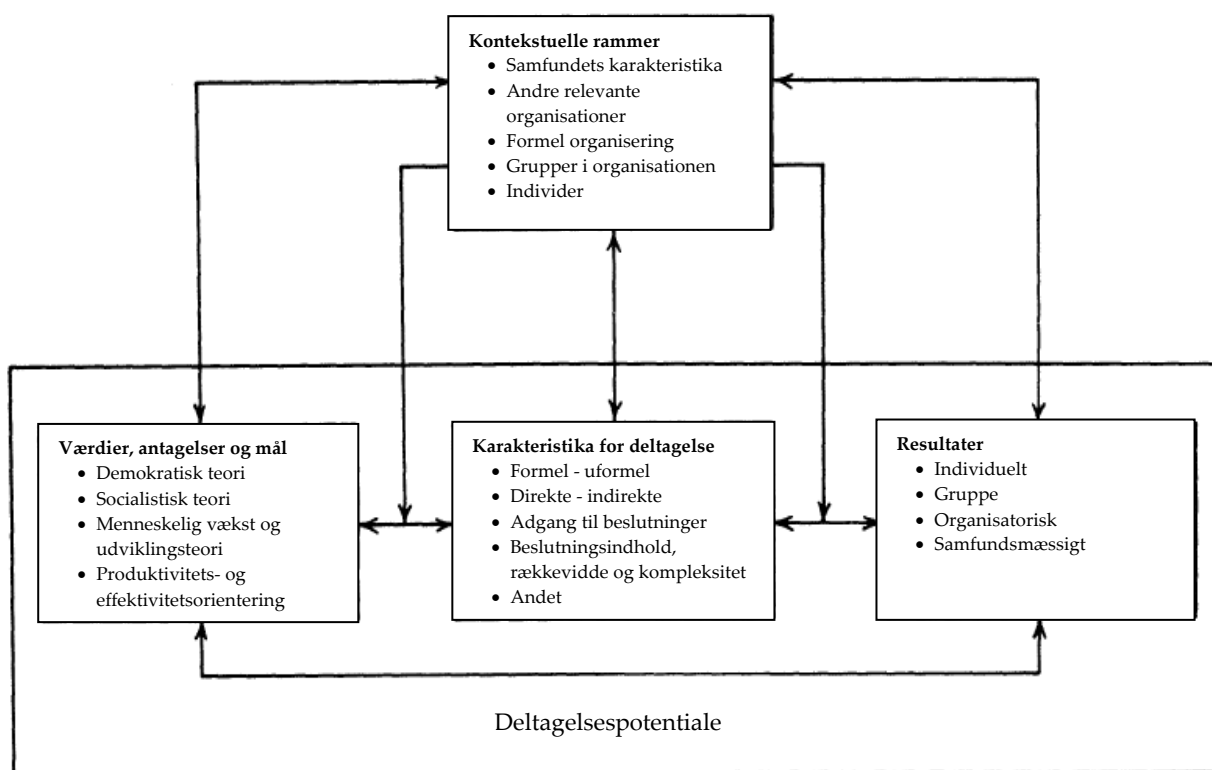
Vi har valgt at opfatte reformtekstens beskrivelse af samarbejde og "*inddrager medarbejdernes erfaringer i større omfang*" forholdsvis bredt som et ønske fra regeringens side om at skabe større medarbejderindflydelse, involvering og deltagelse (for derigennem at øge kvalitet og effektivitet). Inddragelse af medarbejderne kan imidlertid variere fra tilfældige dialoger, høringer og udfyldelse af spørgeskemaer til fuld skala repræsentativt arbejdspladsdemokrati og medejerskab. Derfor gennemgår vi i det følgende forskellige forståelser af indflydelse, involvering og deltagelse, og herigennem indsnævrer vi vores fokus.

Medarbejderindflydelse, involvering og deltagelse tillægges stor positiv betydning i Danmark og flere af vore nabolande, og indflydelse er institutionaliseret i forskellige former. I de skandinaviske lande er der regler for medarbejderindflydelse og repræsentation både som del af arbejdsmarkedets samarbejdsaftaler og som del af arbejdsmiljølovgivningen (Hörte & Christmansson 2009), og i Norge er der endda krav om medarbejderinvolvering og -beskyttelse i forbindelse med større forandringsprocesser (Saksvik et al. 2007). Undersøgelse af medarbejderindflydelse er en central del af det danske Arbejdstilsyns retningslinjer for tilsyn med det psykiske arbejdsmiljø. I Tyskland er der lovgivning om Works Councils (Frege 2002), og i Storbritannien har arbejdstilsynet (HSE) udviklet et sæt af management standards, som

indeholder anbefalinger om medarbejderinvolvering (Mackay et al. 2004). Også på EU-plan fremhæves medarbejderindflydelse som vigtig, dels i EU's rammedirektiv om risikovurdering (Walters 1995) og direktiver om information og høring og om samarbejdsudvalg i multinationale virksomheder (Knudsen 2005). Bennett viser i en artikel fra 2010, at EU's institutioner har fået øget betydning for indførelsen af både formelle og uformelle indflydelsesmekanismer på offentlige arbejdspladser i medlemslandene (Bennett 2010).

På samfundsmæssigt plan er der altså en generel politisk "enighed"/ et kompromis om, at medarbejderdeltagelse i en eller anden form er vigtig for udviklingen af samfund og arbejdspladser og for medarbejdernes arbejdsmiljø. Medarbejderdeltagelse antages at være godt, fordi det skaber engagement og produktivitet, fordi medarbejderne kan bidrage med stor viden om eget arbejde, arbejdsprocesser og arbejdsmiljø, fordi det giver medarbejderne følelsen af indflydelse og kontrol og endelig fordi det i nogens opfattelse er et demokratisk ideal. Medarbejderdeltagelsesforskningens grand old man, George Strauss (2006) skriver i et forskningsessay: "I have always believed participation as a theory, in part because *when it works* (a key point), it provides a win-win solution to a central organizational problem: how to satisfy workers' needs while simultaneously achieving organizational objectives... making it work is very difficult" (s. 778). Strauss understreger, at der politisk er delte meninger om, hvor langt sådan indflydelse skal række, hvor grænsen for ledelsesretten går, og hvilke former indflydelse og involvering bør have i forskellige situationer.

En stor del af den institutionaliserede indflydelse er baseret på repræsentativ indflydelse enten via fagforeningsrepræsentanter eller medarbejdere valgt på anden vis i virksomheden. Som nævnt kan inddragelse af medarbejdererfaringer også ske på andre måder. Dachler og Wilpert forsøgte allerede i 1978 at skabe et overblik over de mange forskellige måder, hvorpå involvering og deltagelse kan etableres i organisationer. De fremhæver i deres artikel, at der på det tidspunkt var fire teoretiske hovedretninger for, hvordan deltagelse blev forstået: demokratisk, socialistisk, menneskelig vækst og udviklingsteori (HRM) og produktivitet. Betydningen af og idealerne om deltagelse er i høj grad formet og påvirket af, hvilken teoretisk forståelsesramme, de indgår i – og dermed også hvilke effekter af deltagelse, som bliver regnet for relevante og betydningsfulde. Modellen i figur 2 illustrerer forfatterernes opfattelse af, hvordan de generelle værdier, antagelser og mål hænger sammen med deltagelsens organisering, hvilke effekter deltagelse har, og hvordan disse tre dimensioner påvirkes af den eksterne sammenhæng (kontekstuelle rammer), fx i form af samfundsmodellen, den konkrete arbejdsplads mv.



Figur 2: Deltagelsesdimensioner. Adapteret fra Dachler og Wilpert (1978)

Denne rapport fokuserer især på produktivitetsperspektivet, fordi problemstillingen tager udgangspunkt i Kvalitetsreformens tekst, men det er vigtigt at holde sig for øje, at velfærdsforligets intentioner skal implementeres i en social sammenhæng med en lang tradition for samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter og i et demokratisk system, som blandt andet reflekteres i arbejdsmiljølovens krav om medarbejderrepræsentation samt i skolesystemet, som lægger vægt på elevdeltagelse og demokrati, og derfor i nogen grad "opdrager" borgerne til at indgå i et arbejdspladسدemokrati.

Dachler og Wilpert foreslår, at medarbejderdeltagelsens organisering har en række forskellige karakteristika, som også genfindes i andre publikationer (Heller et al. 1998):

- *formel-uformel*: Medarbejdernes mulighed for at deltage i beslutninger om og udførelse af forandringer kan have mere eller mindre formel karakter. Legitimiteten kan sikres gennem lovgivningen, som fx arbejdsmiljøloven er et eksempel på, kontraktmæssigt fx via overenskomster, herunder SU- og MED-aftaler eller gennem ledelsespolitikker og certificering. Deltagelse kan foregå uformelt, hvis der på arbejdspladsen er konsensus om det, hvis det i konkrete tilfælde vurderes at være hensigtsmæssigt, eller hvis det er en norm i arbejdspladskulturen. Formaliseringsgraden af deltagelse og beskyttelse af medarbejderne, som deltager, har stor betydning for rækkevidden og styrken af deltagelsen og hænger i høj grad sammen med værdier på arbejdspladsen og i det omgivende samfund.
- *direkte-indirekte*: Ifølge Dachler og Wilpert er "den umiddelbare, personlige involvering af organisationens medlemmer i beslutningstagning ultimativt den

ideelle form for deltagelse i alle teoretiske tilgange" (s. 12). Denne form for direkte demokrati er dog ofte umulig af både praktiske og politiske årsager, og direkte indflydelse er, fx i produktivitetsteorier, slet ikke tænkt i et demokratisk perspektiv<sup>2</sup>. Direkte deltagelse for individer eller grupper kan organiseres gennem høringer, direkte diskussioner om beslutninger, uddelegering af ansvar mv., og den er ofte en del af moderne managementfilosofier såsom kvalitetscirkler, lean, HRM osv. Indirekte indflydelse eller repræsentativ indflydelse sker gennem udpegning eller valg af repræsentanter, som fx i samarbejdsudvalg, og er som nævnt et centralt element på de europæiske arbejdsmarkeder. "Elitisme" og "pamperi" er ofte elementer i kritikken af den repræsentative model i forhold til direkte demokrati.

- *adgang til beslutninger*: Graden af deltagelse og indflydelse afhænger af, hvilken adgang medarbejderne har til information om de opgaver og beslutninger, de skal have indflydelse på. Dachler og Wilpert foreslår, at man kan se dette som et kontinuum: (1) ingen information gives til medarbejderne inden beslutninger; (2) der gives information før beslutninger; (3) medarbejderne kan give deres mening til kende; (4) der tages hensyn til medarbejdernes meninger; (5) medarbejderne kan "nedlægge veto" og (6) beslutninger er i organisationens hænder, og medarbejderne er på lige fod med ledelsen. Busck m.fl. (2009) formulerer dette som graden af beføjelser, hvilket ofte afhænger af formen for deltagelse: information, høring, fælles drøftelse, medbestemmelse og selvbestemmelse (se figur 3). HRM og produktionsperspektivet vil typisk fokusere på den mindre vidtgående del af spektret, mens demokratiforståelse vil ligge i den anden ende.
- *beslutningsindhold*: Dachler og Wilpert fremhæver, at forskningen på daværende tidspunkt ofte ignorerede indhold, rækkevidde og kompleksitet af involvering. For at vurdere betydningen af involvering, er det vigtigt at vide, hvilke typer af beslutning medarbejderne kan påvirke. Er det kun dagligdags forhold såsom planlægning af pauser mv., eller er det beslutninger af stor betydning for virksomhedens fremtid, fx opkøb af underleverandør eller forretningsplan? Busck m.fl. (2009) formulerer dette som *omfanget* af beslutningen og foreslår et kontinuum: operationelt, taktisk og strategisk (figur 4). Også her har værdier og teoretisk vinkel stor betydning for, hvad man vil anse for "et passende omfang", hvor HRM og produktivitetsvinklen tenderer mod et lavt omfang, mens de demokratiske idealer og teorier anbefaler et bredt omfang.
- *social span*: Denne kategori handler om hvilke og hvor mange medarbejdere, som har mulighed for at deltage eller er repræsenteret ved beslutninger. I nogle tilfælde er det kun særlige medarbejdergrupper, der har adgang til information, og som bliver involveret. Nogle grupper har formelt eller de facto ikke repræsentanter i de besluttende udvalg. Et eksempel er, hvis kun fagforeningsmedlemmer har repræsentanter i samarbejdsudvalg. Et andet eksempel er medarbejdere, som er til stede fuld tid på arbejdspladsen, men som arbejder for en underleverandør og

<sup>2</sup> En sådan forskel på teoretiske-praktiske rammer kan for eksempel ses i MEDEA-rapporten (Knudsen et al. 2009), hvor lærerne, qua deres uddannelse og med støtte i de historiske idealer skolesystemet, har en helt anden og mere demokratisk tilgang til involvering og indflydelse end medarbejderne på produktionsvirksomhederne i undersøgelsen.

derfor ikke har nogen repræsentation. I uformelle og direkte involveringsformer kan det sociale span afhænge af den enkeltes eller gruppens styrke og sociale netværk, som giver dem mere eller mindre eksplicit indflydelse på konkrete beslutninger, eller af ansættelsesformen, som for eksempel vikarer eller medarbejdere som arbejder på arbejdspladsen for underleverandører.

- *Andet:* Dette kan for eksempel være graden og typen af økonomisk medejerskab, hvor medarbejdere for eksempel kan have indflydelse på økonomiske beslutninger, eller have aktier eller fuldt ejerskab, som det findes i enkelte virksomhedskollektiver (Greenwood & Levin 1998). Strauss gør yderligere opmærksom på, at der er stor forskel på involvering, deltagelse, indflydelse og følelsen af indflydelse (Strauss 2006). Medarbejderne kan godt være *involveret* i aktiviteter uden at have *indflydelse*, fx hvis de er i undertal i de formelle fora, som de deltager i såsom medarbejderbestyrelser. Ifølge Strauss indebærer *deltagelse*, at medarbejderne har nogen grad af *indflydelse* på beslutninger og udvikling. Hyman og Mason (1995) understreger, at hvor deltagelse (*participation*) typisk bygger på idéen om et samarbejde mellem to parter med forskellige interesser, så bygger inddragelse (*involvement*) ofte på en konsensusopfattelse af virksomheden som et ledelsesstyret fællesskab. Det vil sige at *deltagelse* typisk associeres med en partsorienteret model, som vi kender det med samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentanter og kollektive aftaler, mens *inddragelse* ofte associeres med ledelsesmæssige systemer såsom HRM, teamwork m.v. hvor ledelsen i højere grad hører og i mindre grad deler magten med medarbejderne i forhold til det repræsentative system (Busck 2005). Strauss understreger derudover, at medarbejderne godt kan have *følelsen af indflydelse*, når de er involveret i aktiviteter uden at have reel *indflydelse* og tildeling af *ansvar*. Modsat oplever medarbejderne ikke nødvendigvis, at de har indflydelse, selvom der på arbejdspladsen er medarbejderrepræsentanter, som faktisk har reel indflydelse (Knudsen et al. 2009). En god diskussion af forskellen på begreberne på dansk findes i artiklen "Medarbejderindflydelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet" af Busck m.fl. (Busck et al. 2009). I denne og andre artikler nævnes, at det er vigtigt for medarbejderdeltagelsens karakter, om deltagelse opstår som ledelsesinitiativ *top-down* eller *bottom-up*, udsprunget af initiativer blandt medarbejderne. Det påpeges også, at hvis deltagelsen knyttes tæt op af produktivitet og effektivitetskrav, som det sker i HRM-modellen, så er der risiko for at deltagelsen mister den positive effekt, som den normalt forventes at have i arbejdsmiljøet (Harrisson & Legendre 2003).

En stor del af forskningslitteraturen om deltagelse og indflydelse har fokuseret på lovpligtig eller kontraktuel formel, indirekte deltagelse, hvor medarbejderne får større eller mindre adgang til information og beslutninger via formelle organer såsom MIO-, MED-, *samarbejdsudvalg*, *arbejdsmiljøudvalg* og *works councils* (Mathiesen & Hvenegaard 2001; Knudsen 2005; Navrbjerg & Madsen 2004; Sørensen et al. 2009). Forskningsmæssigt er der forholdsvis bred støtte til, at repræsentativ indflydelse har positiv effekt på arbejdsmiljøet når der er ledelses- og medarbejderopbakning, når medarbejderne har adgang til beslutninger, og når arbejdsmiljø er en del af det beslutningsindhold, som den repræsentative deltagelse giver adgang til (Busck et al. 2010; Sørensen et al. 2009). Dog begrænses effekten på arbejdsmiljøet af, at det er vanskeligt at få integreret



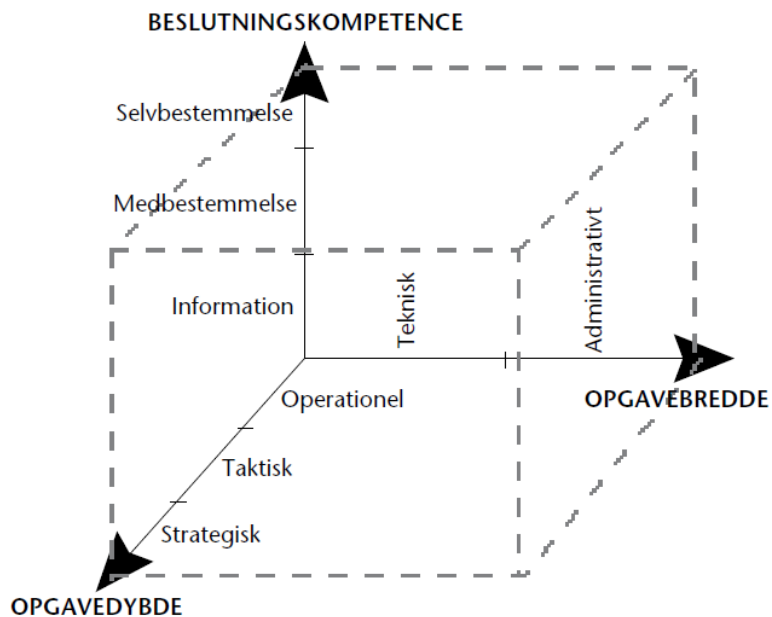
arbejdsmiljødiskussioner og -beslutninger med centrale, strategiske beslutninger i organisationen, jævnfør debatten om arbejdsmiljøorganisationens sidevognskarakter (Jensen 2002; Frick 1994). Derudover er det vanskeligt at undersøge effekten af repræsentative udvalg, idet der er mange andre forhold end beslutninger i de repræsentative fora, som har betydning for arbejdsmiljøet (Shearn 2005).

Ifølge et review, som Shearn (2005) har foretaget for det engelske arbejdstilsyn (HSE), er forskningslitteraturen derimod langt mere splittet, når det handler om effekten af direkte deltagelse på arbejdsmiljøets kvalitet. Der er bred debat om forskellige ledelseskoncepter, som indeholder idealer om øget direkte deltagelse, fx lean og kvalitetscirkler, men der er lille forskningsmæssig konsensus om betydningen for arbejdsmiljøet, når det inddrages som effektmål. Denne konklusion støttes også af Busck m.fl. (2010), som opdeler direkte indflydelse i individuel og teambaseret direkte deltagelse og kollektiv direkte deltagelse.

Cotton m.fl. beskrev allerede i 1988 - i et review af 91 artikler - forskellige former for medarbejderdeltagelse, og de undersøgte deltagelsesformernes betydning for performance og jobtilfredshed. Artiklen opdeler deltagelse i: deltagelse i arbejdsbeslutninger, konsultation, korttidsdeltagelse, uformel deltagelse, medarbejderejerskab og repræsentativ deltagelse. Artiklen konkluderer, at de forskellige former har forskellig effekt, men overordnet set er effekten af involvering på både performance og jobtilfredshed positiv. Resultaterne for konsultation, korttidsdeltagelse og repræsentativ deltagelse er dog ikke entydige, hvorimod uformel deltagelse forbindes med positive resultater. Direkte deltagelse i det daglige arbejde virker positivt på performance, men resultaterne er blandede for jobtilfredshed. Den sidste konklusion stemmer overens med andre undersøgelser, der tyder på, at direkte indflydelse kan føre til øget stress, fx i forbindelse med øget ansvar i grupper, se Gonzalez (2010).

I et review om medarbejderdeltagelse og jobkvalitet i Europa fra 2010 konkluderes det yderligere, at direkte involvering har positiv virkning på opfattelsen af at have indflydelse, på kollegiale relationer, på mening i arbejdet og på tillid og loyalitet (Gonzalez 2010). Relationen mellem tillid, forandring og deltagelse bliver også selvstændigt diskuteret, fx i Morgan og Zeffane (2003), hvor det blandt andet konkluderes, at forandringer altid har negativ betydning for tilliden mellem ledelse og medarbejdere, men at deltagelse, især i form af direkte konsultation, kan hjælpe til at genoprette og bevare tilliden.

Adskillige artikler fremhæver, at direkte og indirekte involvering kan gå hånd i hånd på samme arbejdsplads, og at der kan være synergi mellem de to former, fx er der undersøgelser, der tyder på, at tilstedeværelsen af repræsentativ deltagelse gør den direkte deltagelse mere effektiv og mindre belastende for arbejdsmiljøet, fordi lokale tillidsrepræsentanter er med til at forme den direkte deltagelse med hensyntagen til både modsatrettede og sammenfaldende interesser (Heller et al. 1998). Forskningen i social kapital konkluderer, at arbejdspladser med høj tillid og anerkendelse af modpartens legitime interesser kan opnå høj produktivitet og godt arbejdsmiljø på samme tid (Hasle et al. 2010a).

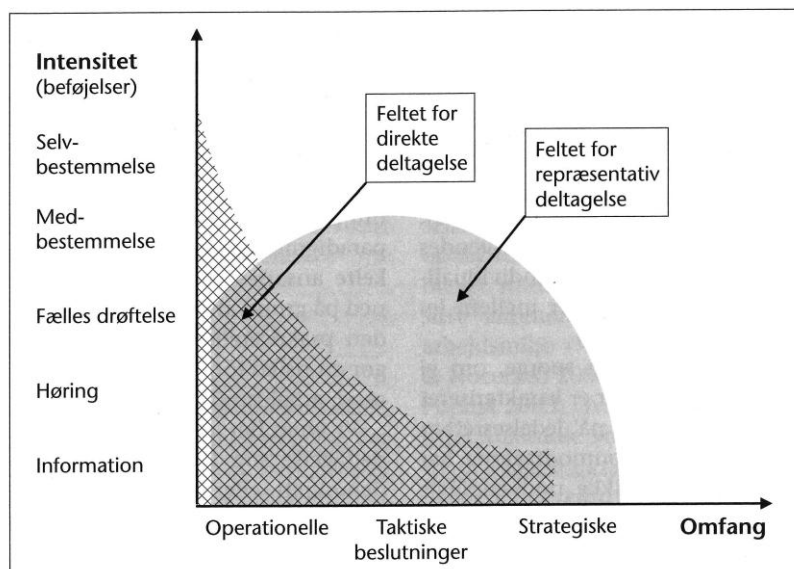


Figur 3. Analyse- og forståelsesmodel for deltagelse (Hvenegaard 2005) (s. 48)

Nogle forskere fremfører, at interessen for medarbejderdeltagelse kommer i bølger, og at fordelingen mellem direkte og indirekte deltagelse svinger i forhold til de økonomiske konjunkturer (Strauss 2006). Selve velfærdsforligets interesse i samtidige forbedringer af arbejdsmiljø og performance kan godt ses i dette lys (højkonjunktur og arbejdstagers marked). Vi vil dog ikke gå yderligere ind i dette, da vi fokuserer på den konkrete betydning af inddragelse af medarbejdererfaringer i forhold til arbejdsmiljøet. Vi vil dog nævne en hypotese, som peger i retning af, at der er sket et samfundsmæssigt skred i opfattelsen og udøvelsen af medarbejderdeltagelse. Hypotesen er fremsat baseret på resultaterne fra et nyligt afsluttet dansk forskningsprojekt "Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet" (MEDEA) (Knudsen et al. 2009). Forskerne anfører, at "de stigende psykosociale belastninger i det moderne arbejdsliv kan være det, vi kan kalde *deltagelsens transformation*" (s. 43), hvilket betyder, at deltagelse ikke mere opstår som et kompromis mellem forskellige interesser, men i stedet i et harmoniperspektiv, hvor deltagelsen er underlagt virksomhedens behov (Busck et al. 2009). Forfatterne fremhæver, at deltagelsens potentiale for at forbedre arbejdsmiljøets kvalitet nedsættes, hvis deltagelsen primært gennemføres i et HRM-perspektiv ud fra produktivitetmæssige interesser, fordi en tæt og instrumentel kobling af involvering og effektivitetshensyn risikerer at sætte den positive virkning af indflydelse over styr fordi arbejdet intensiveres.

Forskerne bag MEDEA-projektet understreger ydermere, at den potentielle rækkevidde af direkte deltagelse i forhold til organisatoriske beslutninger og forandringer er langt mindre end indirekte deltagelse, selvom (eller måske netop fordi) den direkte deltagelse involverer langt flere medarbejdere. En anden dansk forskningsartikel om deltagelse via selvstyrende teams på to offentlige arbejdspladser kommer til en lignende konklusion, og i artiklen foreslås en tredimensionel analysemodel, som stemmer godt overens med dimensionerne foreslået ovenfor, se figur 3. Forskellen på potentielt omfang og rækkevidde mellem direkte og indirekte deltagelse er anskueliggjort i figur 3. Den tredje

dimension, opgavebredden, deler beslutninger op i to hovedgrupper: 1) tekniske beslutninger relateret til produkt og produktion og 2) administrative beslutninger om sociale processer og ledelse.



Figur 4. Det potentielle omfang af deltagelsesformer (Busck et al. 2009) (s. 35)

I rapporten om MEDEA-projektet (Busck et al. 2009) konkluderer forfatterne, at de ikke har fundet empirisk eller forskningsmæssigt belæg for at konkludere, at medarbejderdeltagelse ikke har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet. Deres analyser af casematerialet tyder på, at højere direkte deltagelse er associeret med bedre arbejdsmiljøkvalitet, og at der er en korrelation til både fysiske og psykiske arbejdsmiljødimensioner. De finder derudover, at det ikke kun er medarbejdernes oplevelse af indflydelse, der har betydning, men også om de oplever at have den indflydelse, de *bør* have. I analyserne fandt de også en statistisk signifikant sammenhæng mellem oplevet, repræsentativ indflydelse og arbejdsmiljøets kvalitet – fysisk og psykisk, men sammenhængen er svagere.

Ud over de ovennævnte organisatoriske teorier findes også en individorienteret forskningstradition, der undersøger, hvilke taktikker den enkelte medarbejder kan bruge til at opnå indflydelse på arbejdet, fx Higgins m.fl. (2003) om selvhævdelse, fornuft, indsmigren mv. En anden variant af dette perspektiv er, om det vigtige for medarbejderne er, at *føle de har kontrol* mere end den konkrete kontrol, de har i og over arbejdet, se fx Meier m.fl. (2008). I denne undersøgelse afgrænser vi os fra sådanne individorienterede forskningsperspektiver.

Der findes også en større litteratur om, hvilken betydning det har, når medarbejderne får mulighed for økonomisk indflydelse og indflydelse via strategiske institutioner, fx bestyrelser. Vi har afgrænset os fra denne litteratur, idet økonomisk og strategisk indflydelse er for langt fra de konkrete forandringer af arbejdstilrettelæggelsen, som kortlægningen fokuserer på.

## Forandringsprocesser

I rapporten har vi valgt at fortolke formuleringen "*nye offentlige projekter om ændringer af arbejdstilrettelæggelse*" relativt bredt som forandringsprocesser med indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse. Det vil sige, at et nøgleord i kortlægningen er organisatoriske forandringer, som har betydning for arbejdstilrettelæggelsen og arbejdsmiljøet.

Forandringsprocesser medfører typisk en øget belastning af medarbejderne, dels fordi antallet af arbejdsopgaver stiger under selve forandringen, men også fordi forandring skaber utryghed, rolleklarhed og meningsstab, hvilket kan lede til demotivation og kynisme. Nielsen m.fl. (2008c) konkluderer i bogen "*Forandring som vilkår*", at "*ledelsens kerneopgave [ift. forandring og arbejdsmiljø] er at involvere medarbejderne. De fremhæver, at engagement skabes gennem involvering, og engagerede medarbejdere er ofte gode til at håndtere de forandringer, som er blevet et vilkår i nutidens virksomheder*" (s. 247).

Private og offentlige arbejdspladser gennemgår løbende organisatoriske forandringsprocesser. Anledningen kan være strukturelle behov, som opstår i forbindelse med vækst og udvikling af arbejdspladsen eller i forbindelse med nedskæringer forårsaget af ændrede konjunkturer, politiske ændringer, øgede krav om effektivitet og/eller færre opgaver. Forandringsprocesser kan også foranlediges af ændrede ledelsesprioriteringer, fx med det formål at øge effektiviteten, kvalitet og/eller at forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø. I forskningslitteraturen inden for arbejdsmiljø har der været en del fokus på rationaliseringsprocesser som for eksempel Taylorisering og New Public Management (Westgaard & Winkel 2010). Litteraturen har ofte fokuseret på de negative konsekvenser for arbejdsmiljøet af rationalisering, og lean er typisk blevet undersøgt i dette lys. Teksten i kvalitetsreformen har en mere positiv indfaldsvinkel, som antager at kvalitets-, effektivitets- og arbejdsmiljøudvikling kan gå hånd i hånd under de rette betingelser. Denne type tænkning ligger for eksempel også i tankerne om social kapital (Hasle et al. 2010b; Kristensen 2010) og om, at arbejdsmiljøudvikling skal ske integreret med arbejdets kerne (Sørensen et al. 2008).

I denne rapport har vi valgt at fokusere på større ændringer af tilrettelæggelsen af arbejdet. Det vil sige ændringer, der går ud over, hvad der kan forventes at blive implementeret som del af den daglige drift. Forandringsprocesserne kan omfatte indførelse af ny teknologi, som forbedrer eller effektiviserer varetagelsen af opgaven, omstrukturering med det formål at skabe et bedre psykisk eller fysisk arbejdsmiljø (fx større ændringer i forbindelse med APV-arbejdet), sammenlægninger eller større nedskæringer som følge af politiske eller ledelsesmæssige omprioriteringer eller andre ændringer, der ikke blot kan indarbejdes i den daglige drift. Rapporten fokuserer på betydningen af medarbejderinddragelse for arbejdsmiljøet ved planlagte og iværksatte forandringer, hvor medarbejderinddragelse enten allerede eksisterer som en indarbejdet praksis eller hvor inddragelse etableres i situationen gennem særlige metoder eller ledelsestiltag. Vi søger for eksempel efter om der kan dokumenteres sammenhæng mellem høj grad af inddragelse og indikationer på et godt arbejdsmiljø og mellem metoder til inddragelse og forbedring af arbejdsmiljøet.

Denne fokusering betyder, at rapportens fokus på involvering ikke omfatter det, der kan kaldes den daglige "indflydelse i arbejdet", altså indflydelse på driftsopgaver indenfor den etablerede driftsorganisation. Vi afgrænser os fra mindre omlægninger af arbejdet, der gennemføres som del af den løbende drift (inkrementelle forandringer). Rapporten fokuserer således på, hvordan medarbejdernes erfaringer inddrages i forbindelse med større omlægninger af arbejdsopgaverne, hvilket kan kaldes "indflydelse over arbejdet". Sat på spidsen kan man sige, at rapporten fokuserer på inddragelse af medarbejdererfaringer ved jobudvikling (*job-redesign/organisationsforandring*) og ikke i selve jobbet (*job-design/task-design*) (Hurrell & Murphy 1996). Det er dog vanskeligt at definere et helt skarpt skel. Hvornår er der tale om forandringer af arbejdstilrettelæggelsen, som ligger indenfor, hvad medarbejderne har indflydelse på i den daglige drift (metodefrihed)? Og hvornår er der tale om større forandringer, hvor der gøres en særlig ledelsesmæssig indsats for at inddrage medarbejdernes erfaringer? Denne vurdering har vi foretaget for hver enkelt artikel, som lå i dette grænseområde ud fra en konkret vurdering af forandringens karakter. Som eksempel kan nævnes to danske undersøgelser af medarbejderindflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse. I begge undersøgelser konkluderes, at øget indflydelse på "placeringen af arbejdstiden" havde positiv, men begrænset effekt (Albertsen et al. 2007; Holt 2003). Vi har ikke valgt at inkludere disse artikler, fordi vi vurderer, at der er tale om små ændringer af indflydelsen i jobbet og ikke over udviklingen af jobbet.

En anden problematik handler om, hvordan managementkoncepter, som benyttes i forbindelse med ledelse, organisering og forandring af arbejdet, skal indgå i kortlægningen. Her tænkes især på *empowerment*, *lean* og *High-Performance Work Systems* (HPWS). Disse managementkoncepter indeholder ideer og idealer om medarbejderinvolvering og indflydelse, men det drejer sig primært om indflydelse og involvering i forhold til udviklingen og optimeringen af de løbende driftsopgaver, og derfor falder koncepterne i princippet udenfor afgrænsningen ovenfor. På den anden side så indeholder systemerne typisk idealer om en udvidelse af medarbejdernes direkte indflydelse på løbende forbedringer, og da lean er specifikt nævnt i reformteksten, har vi valgt at inddrage de nævnte managementkoncepter som en del af de specifikke metoder, der kan bruges til at opnå større inddragelse af medarbejdererfaringer ved ændringer af arbejdstilrettelæggelsen. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at disse managementkoncepter ikke nødvendigvis prioriterer eller har et ideal om, at medarbejderne skal involveres og have indflydelse på indførelsen og formningen af konceptet. Lean og HPWS har vi valgt at betragte som konkrete metoder til inddragelse af medarbejdererfaringer, og de bliver derfor undersøgt i afsnittet om metoder. Artikler om managementkoncepterne *Leader-member exchange* (LMX) og *transformationsledelse* er i højere grad orienteret imod organisatoriske forandringer. Sammen med *empowerment* bliver de gennemgået i afsnittet om betydningen af ledelse for forandring og arbejdsmiljø.

Afgrænsningen fra indflydelse i den daglige drift i den eksisterende driftsorganisation betyder, at undersøgelser, der baserer sig på Karaseks krav-kontrol-model (Karasek & Theorell 1990), falder udenfor rapportens rammer. Denne model har primært fokuseret på, hvordan indflydelse kan udøves i det daglige arbejde (Sørensen et al. 2007). Selvom der er generel enighed om, at medarbejderindflydelse og involvering er vigtig, så er der

en del diskussion om krav-kontrol-modellen. I reviews er der typisk støtte for modellen i tværsnitsundersøgelser, men det er vanskeligere at finde longitudinale undersøgelser, som ville give en bedre effektvurdering af modellen (Doef & Stan 1999; Belkic et al. 2004; Egan et al. 2007). Det er især vanskeligt at finde støtte til ideen om, at hvis medarbejderne har høj indflydelse, så kan de klare flere krav (buffereffekt), hvorimod flere studier finder, at høje krav og lav indflydelse hver især er belastende, således at risikoen for at få stress, depression eller lignende bliver større, hvis høje krav og lav indflydelse forekommer samtidigt (additionseffekt). Der er i de refererede reviews generel enighed om, at medarbejderne skal kunne bruge indflydelsen til at nedsætte de belastninger, som medarbejderne har i arbejdet, hvis der skal være nogen ræson i bufferhypotesen (Hausser et al. 2010). I forhold til større ændringer i arbejdet betyder det, at medarbejderne bør have indflydelse på indholdet af forandringerne. Denne konklusion er i overensstemmelse med, hvad der undersøges i kortlægningen. Ud over denne generelle konklusion bliver undersøgelser af krav-kontrol-modellen ikke yderligere berørt i rapporten.

Endelig er der en række forskningsprojekter, der retter sig mod aktivt at skabe forandringer på arbejdspladsen for at forbedre arbejdsmiljøet. En del af disse interventionsprojekter er foretaget i et mere eller mindre eksplicit aktionsforskningsperspektiv, hvor involvering af medarbejderne og inddragelse af deres erfaringer er centrale for forandringsprojektet. Det konkluderes i flere artikler, at deltagelse er essentielt for at få succes med arbejdsplads- og arbejdsmiljøinterventioner (Kompier et al. 1998; Nielsen et al. 2010). Vi vurderer, at aktionsforskningsprojekter befinder sig på kanten af undersøgelsens interesse, fordi forandringerne i mange tilfælde er drevet af eksterne forskere som en del af et forskningsprojekt. Vi har alligevel vurderet, at de erfaringer og resultater, som opnås i sådanne systematiske forskningsprojekter, kan supplere andre forskningsartikler om effekten og betydningen af at inddrage medarbejdererfaringer under forandringer. En grund til at inddrage aktionsforskningsartikler er at forskerne gennem deres tætte engagement på virksomheden får et tæt og nuanceret indblik i deltagelses- og forandringsprocessernes dynamik. Vi har derfor i afsnittet om effekt inddraget et par af de mest systematiske undersøgelser, vi har fundet.

## **Betydning af kontekst**

Som det fremhæves i figur 2, så har de kontekstuelle rammer betydning for, hvordan deltagelsen konkret udspiller sig. I rapporten gennemgår vi en række artikler, som baserer sig på empiri indsamlet i mange forskellige sammenhænge med meget forskellige metoder. Vi vil i det følgende kort beskrive to vigtige rammer for medarbejderdeltagelse: privat/offentligt ejerskab og national forankring.

## **Forhold mellem privat/offentlig**

Rapporten fokuserer på offentlige arbejdspladser, men mange forskningsundersøgelser af medarbejderinvolvering er gennemført på private arbejdspladser eller i en population med både offentlige og private arbejdspladser. Derfor vil vi kort redegøre for nogle af de forskelle mellem offentlige og private arbejdspladser, som kan have betydning for evalueringen af artiklerne, der gennemgås i rapporten.

Traditionelt set har offentlige arbejdspladser haft en mere bureaukratisk og ofte mere politisk struktur end private arbejdspladser. Det betyder, at hierarkier har en større vægt i det offentlige, hvilket kan sætte nogle begrænsninger for medarbejderindflydelse. Ligeledes har den politiske indlejring betydning for, hvor meget indflydelse de enkelte ledere har på krav om ændringer og omstruktureringer, hvilket også begrænser mulighederne for at involvere medarbejderne i beslutninger om forandringer.

På den anden side har den offentlige sektor i Danmark i de senere år været foran i forhold til at skabe nye strukturer, som sikrer medarbejderindflydelse, og den har indført de mest vidtgående ændringer af samarbejds- og sikkerhedsorganisationsstrukturen med overenskomstmæssige og lovmæssige reformer, som sikrer medarbejderne mere vidtgående indflydelse end på det private område i MIO- og MED-aftalerne (Mathiesen & Hvenegaard 2001; Sørensen et al. 2009). Samtidig er der næppe tvivl om, at offentlige ledere har stort fokus på og føler et ansvar for at involvere medarbejderne i beslutninger, fx omstruktureringer. Dele af den offentlige sektor, fx universiteterne, har haft en tradition for demokratisk ledelse, som stadig kan spores, se fx skole- og hospitalscases i MEDEA-projektet.

Der er også en række ligheder mellem offentlige og private arbejdspladser, der betyder, at forskningsmæssige resultater, som stammer fra en privat sammenhæng, kan have relevans for offentlige arbejdspladser. Vi går i rapporten ud fra, at de ansattes psykosociale og fysiologiske behov ikke er væsentligt forskellige afhængigt af, om de er ansat i det offentlige eller private. Dermed adskiller deres behov for god ledelse sig heller ikke. Tilsvarende sidder både offentligt og privatansatte medarbejderne inde med konkret og faglig viden om, hvordan arbejdsgaverne bedst løses, hvilket betyder, at behovet for at inddrage medarbejdernes erfaringer ved forandringer og omlægninger ikke adskiller sig væsentligt.

Da der er nogle af de samme behov for inddragelse af medarbejdererfaringer i offentlige såvel som i private virksomheder, vil rapporten i et vist omfang medtage videnskabelige undersøgelser, der ikke udelukkende er gennemført på offentlige arbejdspladser. Men da der også er store forskelle, vil dette kun blive gjort i det omfang, det skønnes, at artiklerne har særlig styrke eller relevans.

## **National forankring**

Der kan være stor forskel på om deltagelse foregår i en national ramme, der bygger på et arbejdsmarkedssystem som det danske, der er baseret på kollektive aftaler mellem stærke, ligeværdige og samarbejdsorienterede arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer eller på et arbejdsmarkedssystem, hvor den kollektive repræsentation er relativt svag, og hvor relationerne mellem parterne er relativt antagonistisk. I flere af de generelle artikler om deltagelse fremhæves det såkaldte "sociale Europa" som et eksempel på et arbejdsmarkedssystem, der bygger på og faciliterer samarbejde på lokalt niveau (Heller et al. 1998; Strauss 2006). Afstanden er stor mellem de aktionsforsknings- og socioteknisk baserede praksisser i Skandinavien og de japansk inspirerede lean- og kvalitetsstyringsmæssige ledelsespraksisser i USA.

Afstanden er dog ikke større, end at mange af de angelsaksisk- og japanskinspirerede teorier med nogen tilpasning bliver anvendt i Danmark (Knudsen et al. 2009). Derfor perspektiverer vi hver artikels konklusioner i forhold til den nationale sammenhæng, som empirien er indsamlet i, og kommer med vores bud på, hvilken betydning det har for undersøgelsens konklusioner. Vurderingerne foretages især i forhold til, hvilken betydning det har, at undersøgelsen er gennemført i et samarbejdsorienteret eller et konfliktorienteret system.

Branche, sektor og medarbejdernes faglige uddannelser kan også have en betydning for undersøgelsesens konklusioner. I de tilfælde, hvor det kan være relevant, er det også blevet indarbejdet i diskussionen af artiklernes resultater. Der kan ligeledes være forskel på medarbejdernes individuelle behov for og indstilling til deltagelse og indflydelse – og dette kan variere mellem brancher og nationer. Vi går dog ud fra, at en del af de underliggende forhold omkring motivation og præstation i forhold til deltagelse og arbejdsmiljø er sammenlignelige på tværs af nationale skel.

## Opsamling

Vi har i kapitlet identificeret en række centrale dimensioner af deltagelse: formel - uformel, direkte – indirekte, beslutningsindhold, socialt span, top-down - bottom-up m.m. I forhold til forandringer understreger vi, at forandring typisk skaber usikkerhed for medarbejderne, og at medarbejderdeltagelse er central for at nedbringe denne usikkerhed for at sikre medarbejdernes engagement og for at forandringerne bliver meningsfulde. Vi underbygger, hvorfor undersøgelsen fokuserer på større forandringer og argumenterer for, at dette udelukker de fleste studier baseret på krav-kontrol-modellen. Endelig fremfører vi, at det er nødvendigt at tage forbehold for nationale og branchemæssige forhold, når de forskningsmæssige konklusioner vurderes. En central konklusion af gennemgangen er, at effekten af formel, direkte deltagelse på arbejdsmiljøet i forbindelse med større forandringer tilsyneladende er underbelyst. Dette leder til følgende afgrænsning af undersøgelsen:

## Afgrænsning

Undersøgelsen fokuserer på *formaliseret, direkte deltagelse, under større forandringsprocesser, hvor forandringer og beslutningsindhold har indflydelse på arbejdsmiljø*. Undersøgelsen afgrænses fra direkte deltagelse i det daglige arbejde (fx krav-kontrol-modellen). Undersøgelsen afgrænses fra repræsentativ deltagelse og individuelle indflydelsestaktikker, og den har ikke et systematisk blik på deltagelsens sociale span. Undersøgelsen undersøger ikke den selvstændige betydning af tillid for indflydelse under forandring og afgrænses tillige fra individuelle tilgange til indflydelse og kontrol.

## Beskrivelse af rapporten

Artiklerne er blevet inddelt i hovedkategorier efter de emner, som behandles i artiklen. Vi har opdelt artiklerne i kategorierne: forudsætninger for deltagelse, ledelse og empowerment, betydning af deltagelse, effekt af deltagelse samt metoder for deltagelse. Først præsenteres metode og søgestrategi, dernæst gennemgås artiklerne i hver af kategorierne og endelig diskuteres det samlede billede.



## Metode

Videngrundlaget etableres primært ud fra søgning i og analyse af forskningsbaseret litteratur. Vi har valgt at afgrænse artikelsøgning til de sidste 15 år af ressourcemæssige årsager, blandt andet fordi flere af de elektroniske forskningsdatabaser ikke rækker længere tilbage, og en systematisk søgning over en længere tidsperiode ville kræve adgang til fysiske udgaver af tidsskrifterne. Herudover er der vores opfattelse, at der er sket en skærpelse af kravene til review op gennem 1990'erne, som har hævet kvaliteten af artiklerne. Når vi vurderer spørgeskemaundersøgelser har vi valgt at lægge vægt på undersøgelser med høje svarprocenter og for effektvurderinger på prospektive og longitudinale undersøgelser. I alle artikler vurderes resultaterne ud fra hvor velbeskrevne metoder og analyser er. Herudover vurderes det i hvilket omfang artiklens resultater er relevante under danske forhold og på offentlige arbejdspladser.

Vi har valgt at lægge mere vægt på forskningsartikler som har været gennem blindet fagfællebedømmelse end på bøger og rapporter. Prioriteringen af forskningslitteratur følger samme argumentation som artiklerne. Det er dels mere tidskrævende at få adgang til forskningsrapporter og bøger, og de forskningsmæssige kvalitetskrav er typisk lavere. Litteraturgennemgangen giver derfor fortrinsvis et overblik over, hvad vi kan konkludere ud fra en videnforståelse, som baserer sig på, hvad der er publiceret i internationale, peer-bedømte artikler. Vi har dog suppleret med artikler for det danske Tidsskrift for Arbejdsliv og enkelte danske lektørbedømte forskningsrapporter, fordi vi kun derigennem kan få adgang til nyere dansk forskningsbaseret viden indenfor området. Vi inddrager også et par centrale bøger og lidt ældre artikler, som giver et overblik over, hvad der teoretisk er skrevet om området og det forskningsfelt, som undersøgelsen indskrives i. Disse bøger og artikler har vi fundet via vores eksisterende viden om området, anbefalinger fra fagfæller og via de artikler, der blev fundet ved søgningerne (Knudsen et al. 2009; Heller et al. 1998; Strauss 2006; Dachler & Wilpert 1978). I forhold til artikler giver bøgerne et bredere og mere teoretisk sammenhængende indblik i området, som vi har benyttet ved indkredsningen af opgaven og i perspektiveringen af resultaterne.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at afgrænsningen til de sidste 15 års artikler indirekte skærper rapportens fokus på produktivitets- og HRM-perspektivet på deltagelse (inddragelse), fordi demokratiperspektivet og det socialistiske perspektiv var langt stærkere repræsenteret i litteraturen i 1980'erne og starten af 1990'erne. En anden form for bias kan være, at de casebaserede artikler primært rapporterer resultater fra projekter, hvor det forventes, at der kan etableres et positivt samspil mellem ledere og medarbejderne i forandringsprocessen. Det er dog vores vurdering, at dette modvejes af kritiske artikler om fx lean og af større tværsnitsundersøgelser.

## Valg af litteratur

Den forskningsbaserede litteratur prioriteres som følger:

- 4) Forskningsartikler (peer review, inden for de sidste 15 år, systematisk søgning)
- 5) Forskningsrapporter (lektørbedømte, udvalgte)

- 6) Andre kilder, fx ældre forskningsartikler eller bøger, som anses for centrale eller artikler og konsulentrapporter, som fx angiver udbredelsen af forandringsledelsespraksisser.

Projektet afgrænses til primært at handle om:

- Arbejdsmiljø – både fysisk og psykosocialt på offentlige arbejdspladser
- Større ændringer i arbejdstilrettelæggelse – primært på taktisk plan
- Direkte medarbejderdeltagelse og involvering.

Projektet afgrænses fra:

- Repræsentativ medarbejderdeltagelse – med mindre det relaterer sig direkte til direkte deltagelse
- Løbende udvikling af drift – med mindre det er integreret i forandringskoncept/model
- Indflydelse i arbejdet mere generelt, med mindre det relaterer sig til ændringsprojekter
- Indflydelse på virksomhedens økonomiske beslutninger på overordnet plan
- Individualiserende tilgange til indflydelse (for eksempel medarbejdersamtaler)
- Artikler, som handler om og afprøver Karaseks krav-kontrol-model.

## Søgestrategi

Rapportens viden om medarbejderinddragelse, involvering og deltagelse er baseret på systematiske litteratursøgninger, som i praksis bestod af flere separate søgninger. Via databasen "ISI Web of Knowledge" har vi søgt efter dansk- og engelsksproget international forskning, der er udgivet i perioden fra 1995 og frem til 2010. Søgningerne er gennemført i perioden 1/6 2010 til 30/9 2010. I udvælgelsen af relevante artikler søgte vi efter artikler, som omhandler inddragelse af medarbejdererfaringer i forbindelse med forandringer i offentlige institutioner. Dette fokus viste sig dog at være for snævert, og søgningen blev derfor udvidet til også at omfatte emner, der kunne være relevante for forståelsen af området ud fra fx erfaringer i private virksomheder. Vi valgte "ISI Web of Knowledge", fordi det er en bred og generelt tilgængelig database med over 10.000 "high-impact" journals. Det er desuden muligt at gemme søgningerne til senere brug. Det vil således være relativt let for andre at reproducere vore søgninger.

Workplace	Medarbejder	Inddragelse	Forandring
Public sector	Employee	Participation	Change process
Organisation	Worker	Direct participation	Redesign
	Workplace	Autonomy	Change
		Involvement	Work organisation
		Empowerment	Intervention

Tabel 1: Oversigt over søgeord

Der blev udformet søgestrengene med kombinationer af udvalgte nøgleord og kernebegreber. I løbet af projektet har vi identificeret nye søgeord i forbindelse med gennemlæsning af artiklerne. Det gav anledning til nye søgninger baseret på nye kombinationer af søgeord. De anvendte søgeord er anført i tabel 1. For at skabe

gennemsigthed i søgestrategien er alle søgningers resultater blevet gemt, og hver enkelt artikel kan henføres til den søgestreg, den er fremkommet i. Oversigt over søgningerne kan ses i tabel 2. Listen indeholder ikke søgninger, som ikke fandt relevante eller nye artikler.

Søgeprincippet var, at alle søgestrengene indeholdt 'employee\*' kombineret med et ord om inddragelse ('AND'). Hvis søgeresultatet blev for overvældende til en screening på titelniveau (>200) blev der tilføjet et ord om forandring ('AND'). Endelig, hvis søgeresultatet stadig var for overvældende, blev der tilføjet søgeord om arbejdsplads ('AND'). Alle søgninger blev også gennemført med 'worker\*' i stedet for 'employee\*'. I søgeperioden blev der benyttet syv søgestrengene, som i alt gav 222 poster, som var relevante på overskriftniveau. Adskillige andre kombinationer blev afprøvet, men de gav ikke yderligere nye relevante artikler. På baggrund af abstracts blev 33 artikler fundet relevante. Efter gennemlæsning af artiklerne, blev der foretaget yderligere frasortering. 24 af artiklerne benyttes i rapporten.

Søgeord	Antal artikler	Antal nye relevante
employee*, direct participation	61	11
employee*, involvement, change* process*,	76	7
employee*, involvement, change*, empowerment	11	4
employee*, direct participation, change* process*	7	1
employee*, change*, autonomous*	31	1
employee*, workplace, change, participation	24	6
employee*, change, empowerment, participation	11	3

Tabel 2: Oversigt over udvalgte søgestrengene

Nogle artikler gik igen i flere søgninger, men de er kun noteret første gang, de er blevet fundet. Efter læsning af reviews, casestudier, teoriartikler og andre fremsøgte tekster har vi anvendt en såkaldt 'sneboldmetode', dels i forhold til artiklens referencer, dels i forhold til nyere artikler, som citerer artiklen. Ved gennemlæsning af artiklerne blev artiklens referencer vurderet ud fra den måde, hvorpå de indgik i teksten, og artiklernes referencelister blev gennemgået. De artikler, som virkede relevante for projektet, blev fundet og abstraktet blev vurderet. Dermed er der fremkommet yderligere litteratur, som har ligget uden for søgestrengene, hvilket har givet anledning til at inddrage nye søgeord. I nogle tilfælde har disse videnskabelige artikler ikke været med i ISI-databasen. Ulempen ved at benytte ISI-databasen er, at visse tidsskrifter ikke er med i databasen, fx mange ikke-engelske tidsskrifter og nyere tidsskrifter. Sneboldmetoden har til dels rådet bod på dette. Sneboldmetoden er blevet anvendt på alle artikler, som blev udvalgt fra søgningerne, og den er gentaget på de artikler, som blev fundet via Sneboldmetoden, indtil hver enkelt spor var udtømt. Søgearbejdet blev afsluttet, da der ikke længere blev fundet nye artikler i de nye søgninger, og mange af de allerede udvalgte artikler begyndte at gå igen. Tabel 3 giver et indblik i skemaet, som blev benyttet under sneboldmetoden.

Vi benyttede i søgeperioden syv søgestreng, som i alt gav 222 poster, hvoraf 33 artikler blev fundet relevante på baggrund af abstracts. De resterende artikler blev vurderet til at ligge uden for projektets videninteresse og idet de ikke omhandlede medarbejderinddragelse i forbindelse med ændringer i arbejdstilrettelæggelsen. Sidenhen, efter gennemlæsning af hele artiklen, er der foretaget yderligere en frasortering, og 24 af de 33 artikler bliver refereret i rapporten. Der var en del overlap af artikler mellem søgeresultaterne fra de forskellige søgestreng, mens nogle artikler kun blev fundet i én søgestreng. Sneboldmetoden har bidraget til de resterende 21 artikler og rapporter, der er beskrevet i rapporten.

Titel	Referencer Antal	Relevante Referencer	Titler	Cites from ISI	Rel. Cites	Titler
Embedding employee involvement and participation at work		3	The impact of employee involvement on small firms' financial performance  Managerial responsiveness to union and non- union worker voice in Britain  Direct participation and involvement	8	2	Direct participation quality and organisational commitment: the role of leader- member exchange  Employee voice initiatives in the public sector: views from the workplace

Tabel 3. Illustration af sneboldmetoden

Da flere af artiklerne gik igen i søgestrengene, forsøgte vi at udarbejde én samlet søgestreng, som kunne omfatte alle de fremsøgte artikler ved at kombinere søgeord, således at både medarbejder-, inddragelses- og forandringsaspektet blev inddraget for at undersøge, om det ville frembringe artikler, som ikke allerede var fundet. Denne komplekse søgestreng førte dog til alt for mange irrelevante artikler (flere tusinde), hvilket gjorde udvælgelsesarbejdet praktisk umuligt, ligesom nogle relevante blev ekskluderet pga. kombinationen af søgeord. En scanning af titler gav os dog en indikation om, at de gennemførte søgninger har afdækket størstedelen af den relevante litteratur, og at der ikke mangler en stor mængde uopdagede artikler.

Det viste sig ved gennemgangen af artiklerne, at hvis vi havde holdt os helt snævert til afgrænsningen, ville der have været meget få relevante artikler at gennemgå. Vi har derfor i litteraturgennemgangen medtaget nogle af de artikler fra søgningerne, som vi har vurderet kunne informere problemstillingen. Som eksempel kan nævnes artikler, der udelukkende har afprøvet en inddragelsesmetode på private virksomheder, men hvor vi

vurderer, at resultaterne også er relevante for offentlige arbejdspladser. Desuden kan forskellen mellem forskellige offentlige arbejdspladser være større end forskellen mellem offentlige og private arbejdspladser, hvilket taler for, at det er rimeligt at inddrage udvalgte undersøgelser gennemført på private arbejdspladser. Vi har valgt ikke at udvide afgrænsningen som konsekvens af dette, idet det ville have betydet, at vi skulle have gentaget og udvidet mange af søgningerne af tidsmæssige årsager, men også fordi det ville have udvidet opgavens omfang i en grad, så det ville have været vanskeligt at fokusere og systematisere litteraturgennemgangen. Vi vil derfor heller ikke hævde, at vi fuldt ud har afdækket de tilgrænsende områder, for eksempel hvilken betydning transformationsledelsen har for inddragelse af medarbejdererfaringer.

## Forudsætninger for medarbejderinvolvering

Medarbejderinvolvering fungerer forskelligt i forskellige organisatoriske og sociale sammenhænge, og en del artikler argumenterer for, at der er visse forudsætninger, som skal være på plads, hvis involvering af medarbejderne skal fungere i praksis. I dette kapitel gennemgår vi ni artikler og en dansk forskningsrapport, som på forskellig vis undersøger, hvilke organisatoriske forhold der er forudsætninger for, at forskellige tilgange til direkte deltagelse og inddragelse af medarbejdererfaringer kan fungere i praksis.

## Involvering er en læreproces

Hvenegaard (2005) beskriver en række hæmmende faktorer for medarbejderindflydelse, og at selvbestemmelse og indflydelse ikke nødvendigvis bare afføder positive resultater, men at det er en læreproces for både medarbejdere og ledelse. Hvenegaard fremhæver, at frivillighedsprincippet, der ofte ligger i medarbejderdeltagelse, både kan være en fremmende og en hæmmende faktor, idet aktiviteterne kan blive opfattet som ligegyldige, eller at de overlades til de aktive medarbejdere, som ofte er de samme fra gang til gang, således at op til halvdelen reelt ikke bliver inddraget i aktiviteterne.

Hvenegaard beskriver en række forhold, som kan have betydning for medarbejdernes lyst til at involvere sig (s. 57):

- Mellemledernes evne og vilje til at leve op til intentionerne
- Medarbejdernes evne og vilje til at søge indflydelse
- Tid til indflydelsesvaretagelse
- Uklarhed om indflydelsesforummernes kompetence
- Uklarhed om medarbejdernes rolle i udviklingsorganerne
- Stort arbejdspress i teamene
- Dårlig gruppedynamik i teamene gjorde nogle team selvcentrerede, og de havde svært ved at finde energi til aktiviteter uden for teamenes daglige arbejde
- Langsom uddannelses- og kompetenceudvikling for medarbejderne til opgavevaretagelsen i medindflydelsesorganerne
- Det nye skal læres af både ledere og medarbejdere.

Hvenegaard fremhæver, at undersøgelsens medarbejdere var fanget i et klassisk dilemma for medarbejderinddragelse i forandringsprocesser: på den ene side at rammer, indhold med mere ikke kan fastlægges på forhånd, da medarbejderne selv skal være med til at definere dem og på den anden side, at medarbejderne ønsker rammer og retningslinjer for forandringsprocessen. Resultaterne viser, at der er en tendens til, at sociale konflikter i arbejdsteam og mellem medarbejdere kan være hæmmende for udviklingen af et udvidet indflydelsessystem. Hvenegaard konkluderer, at medarbejderinvolvering er en læreproces, hvor medarbejdere og ledere skal lære at håndtere involvering, før det kan fungere effektivt.

Det empiriske belæg for konklusionerne er to casestudier; en statslig styrelse og en kommunal socialforvaltning. Data fra de to cases er indsamlet uafhængigt af hinanden og ikke med det formål at skulle sammenlignes. I den statslige styrelse er data indsamlet

gennem individuelle og gruppe-interviews med ledere og medarbejdere, observation og deltagelse i seminarer og statusmøder, diverse referater og andet skriftligt materiale. I den kommunale socialforvaltning er data primært indsamlet gennem forfatterens deltagelse som konsulent og observatør på to udviklingsprojekter om psykisk arbejdsmiljø over en periode på fire år, og også her er diverse referater og andet skriftligt materiale anvendt. Artiklen beskriver ikke, hvor mange ansatte som er blevet interviewet eller hvordan data er blevet analyseret, og det er derfor vanskeligt at vurdere fundamentet for analyserne og konklusionerne.

Undersøgelsen har dog tilsyneladende et solidt kvalitativt belæg for sine konklusioner om, at der er en lang række forhold på arbejdspladsen, som skal være i orden, før man kan forvente, at deltagelse og inddragelse af medarbejdererfaringer kan fungere godt. Artiklen peger på, at der er brug for kompetencer hos medarbejdere og ledere, at der skal være klarhed omkring mål og proces, at der skal være tilstrækkelig tid, og at negative sociale dynamikker kan hæmme involveringsprocesser. Undersøgelsens metode tillader dog i princippet ikke en generel konklusion om, at hvis disse forhold kommer i orden, så vil involvering fungere bedre, fordi analysen baserer sig på mangler og ikke på en afprøvning eller systematisk sammenligning. Evalueringen af en dansk intervention i fire kantiner i plejesektoren fremfører en lignende konklusion, at grunden til at medarbejderne i den ene kantine ikke værdsatte den involverende intervention kunne være, at de ikke havde tilstrækkelige erfaringer med organisatoriske forandringer og derfor havde vanskeligt ved at deltage konstruktivt (Nielsen et al. 2006).

## **Ledelsesholdninger har stor betydning**

Tesluk, Vance og Mathieu (1999) understreger i deres artikel, at den øverste ledelsesholdning og støtte til medarbejderinvolveringsprocesser er vigtig, idet den påvirker mellemledernes holdning og støtte, som derpå påvirker medarbejdernes indstilling og adfærd i forhold til arbejdet. Muligheden for at medarbejderne får indflydelse på processer i virksomheden er således afhængig af ledelsens holdning til medarbejderinvolvering i beslutningsprocesser. Endvidere viste resultaterne en tendens til, at omfanget af, hvor meget medarbejderne opmuntres til at deltage, til dels er en effekt af de praksisser og politikker, som støtter medarbejderinvolvering. Det nære deltagelsesmiljø viste sig desuden at have større effekt på medarbejdernes indstilling og adfærd end deltagelsesmiljøet havde på et mere overordnet plan.

Undersøgelsen blev gennemført i et stort statsligt transportdepartement i USA med ca. 12.000 medarbejdere, som i en årrække havde haft fokus på medarbejderinvolvering. Organisationen var inddelt i 11 semi-autonome distrikter, som var sammenlignelige i forhold til eksempelvis størrelse, budget og lignende, men de var forskellige i deres tilgang til medarbejderinvolvering. Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de 11 medarbejderinvolveringskoordinatorer, og der blev uddelt et spørgeskema blandt medarbejdere (2.176), mellemledere (802) og topledere (325) i sammenlagt 88 organisatoriske enheder. Svarprocenterne var henholdsvis 32 %, 51 % og 57 %.

Undersøgelsens konklusioner skal vurderes i lyset af, at svarprocenten på medarbejderniveau var meget lav og at det var en tværsnitsundersøgelse. Desuden er den gennemført i en national sammenhæng, som er relativt forskellig fra danske forhold. Konklusionen om at ledelsens holdning til indflydelse er vigtig for, om medarbejderne får indflydelse, er dog i tråd med flere af de andre undersøgelser, som gennemgås i denne rapport, og må forventes også at gælde under danske forhold. Knudsen (2000) argumenterer fx for, at arbejdsgivernes modstand mod at dele ledelsesretten er en væsentlig barriere for øget medarbejderindflydelse.

## **Medarbejderopfattelse har stor betydning**

Nielsen, Randall og Albertsen (2007) argumenterer i denne artikel for, at medarbejdernes vurdering og opfattelse af en forandringsproces har betydning for resultatet af forandringsprocessen. De viser i artiklen, at hvis medarbejderne oplever, de har indflydelse på forandringsprocesser (i det konkrete tilfælde en arbejdsmiljøintervention), er det mere sandsynligt, at de vælger at deltage i den. Det vil sige, at ledelsens information både bør beskrive forandringen og formidle, hvordan medarbejderne kan påvirke forandringsprocesserne. Samtidig tyder undersøgelsen på, at de deltagende medarbejders opfattelse af forandringsaktiviteternes kvalitet er lige så vigtig for resultaterne af interventionen som selve indholdet af interventionen målt i forhold til forbedringer af arbejdsbetingelser, jobtilfredshed og stress. Undersøgelsen viste, at det ændrede jobdesign havde positiv effekt på medarbejdernes vurdering af jobtilfredshed og stress.

Artiklens teoretiske argumentation bygger især på "deltagelsesforskning" og "appraisalforskning". Det empiriske belæg er en dansk undersøgelse af flere forskellige kvindearbejdspladser, hvor der blev igangsat forskellige aktiviteter. Der blev gennemført en longitudinal analyse af data fra en spørgeskemaundersøgelse gennemført ved interventionens begyndelse og 20 måneder senere ved afslutningen (538 medarbejdere, svarprocent 77 %). Spørgeskemaerne blev suppleret med dybdegående interviews. Forskernes rolle i processen var at evaluere processen. Udviklingen og implementeringen af interventionerne var styret af organisationerne.

Undersøgelsen er foretaget i en dansk sammenhæng på både offentlige og private arbejdspladser. Ud fra artiklen kan det anbefales, at ledelsen bør give mulighed for indflydelse og deltagelse, og at kommunikationen omkring forandringsprocessen bør gøre det tydeligt, at medarbejderne har mulighed for at påvirke forandringen. Herudover bør ledelsen understrege de positive kvaliteter i forandringen (og sikre sig, at indholdet svarer til medarbejdernes forventninger og omvendt).

En norsk undersøgelse af Svensen, Neset og Eriksen (2007) viser ligeledes, at involvering og deltagelse hænger positivt sammen med medarbejdernes holdning til organisatoriske forandringer. Konklusionerne i deres undersøgelse bygger på en tværsnitsundersøgelse blandt 467 medarbejdere i den norske afdeling af et globalt olieselskab. Alle medarbejderne fik tilsendt et spørgeskema, og svarprocenten var 93 %. I modsætning til Nielsen m.fl.'s undersøgelse viser den norske undersøgelse ikke noget om deltagelsens betydning for arbejdsmiljøet.



## Readiness og forandringstyper

Rafferty og Simons (2006) tager udgangspunkt i, at *readiness for change* er vigtig for forandringsprocessers succes. Readiness er medarbejdernes parathed til at acceptere og indgå i forandringsprocesser ("forandringsparathed"). I artiklen argumenterer forfatterne for, at readiness ved mindre organisatoriske forandringer (fine-tuning change) er positivt relateret til medarbejderdeltagelse i modsætning til større organisatoriske forandringer. Resultaterne viser, at ved mindre forandringer er readiness positivt relateret til tillid til kollegaer, systemer og logistisk støtte, deltagelse, self-efficacy for forandring og tillid til ledelsen. Ved større organisatoriske forandringer er readiness positivt relateret til tillid til ledelsen, self-efficacy for forandringer, oplevet organisatorisk støtte og fleksible politikker og procedurer. Disse resultater tyder altså på, at medarbejderdeltagelse ikke nødvendigvis er den vigtigste forudsætning for at skabe medarbejderstøtte til større forandringsprocesser.

Det empiriske belæg findes i en kvantitativ tværsnitsundersøgelse blandt fem afdelinger i den offentlige sektor i Australien. Kun medarbejdere, der havde været ansat i mere end 2 år i organisationen deltog i undersøgelsen, idet det var vigtigt, at de havde oplevet flere forskellige slags forandringer. I alt blev 311 brugbare spørgeskemaer tilbageleveret (svarprocent på 39,9 %).

Svarprocenten er således relativt lav, og undersøgelsen er gennemført i et arbejdsmarkedssystem (Australiens), som er forskelligt fra det danske. Konklusionerne kan være påvirket af, at medarbejderne og lederne på de undersøgte arbejdspladser ikke har nogen tradition for og erfaring med at involvere medarbejderne i større forandringer. Vi har dog alligevel taget undersøgelsen med for at vise, hvordan tankegangen om forandringsparathed kan relateres til deltagelse. Det er interessant at readiness i undersøgelsen ikke er relateret til medarbejderdeltagelse ved større forandringer, hvilket kan skyldes, at medarbejderne ikke oplever, at de har reel indflydelse på større forandringer.

Morgan og Zeffane (2003) foreslår i modsætning til artiklen ovenfor, at direkte medarbejder-konsultation mellem medarbejderne og topledelsen har stor betydning for større forandringsprocesser. De viser, at alle former for organisatoriske forandringer reducerer medarbejdernes tillid til ledelsen. Da tillid spiller en afgørende rolle for, om en forandringsproces lykkes eller ej, er det vigtigt at fremme tilliden mellem den øverste ledelse og medarbejderne. Direkte konsultation mellem den øverste ledelse og medarbejderne beskrives som den mest succesfulde måde at opretholde tilliden i organisationen.

Undersøgelsens konklusion bygger på den australske AWIRS95-undersøgelse. Data fra et spørgeskema uddelt til den øverste ledelse på 2.001 arbejdspladser, som hver havde over 20 ansatte, er blevet kombineret med en undersøgelse blandt 19.000 medarbejdere, der var ansat på disse arbejdspladser. Svarprocenterne er relativt høje (80 % og 64 %).

Denne artikel tilbyder altså en mulig forklaring på, hvorfor Rafferty og Simons ikke finder, at involvering har betydning ved større forandringer. Det kan skyldes, at de ikke

har taget hensyn til, om der er tillid til topledelsen. Ser man på de to australske undersøgelser tilsammen, tyder de på, at direkte medarbejderdeltagelse har betydning for succesfuld gennemførelse af både store og små forandringsprojekter. Ingen af artiklerne tager dog stilling til, om betydningen af involvering skyldes, at medarbejdernes erfaringer blev inddraget eller om det skyldes, at de blev positivt indstillede, fordi de blev hørt og informeret under processen.

## **Betydning af organisationens forretningsstrategi**

Cabrera, Ortega og Cabrera (2003) undersøger hvilke faktorer som er afgørende for at organisationer i Europa benytter sig af direkte medarbejderdeltagelse. De beskriver i artiklen en række faktorer, som har betydning for niveauet af medarbejderinddragelse. De skelner mellem to former for direkte deltagelse; rådgivende deltagelse, som er praksisser, hvor ledelsen opmuntrer medarbejderne til at dele deres holdninger om arbejdspladsen og arbejdsforhold, men hvor ledelsen fastholder retten til at tage den endelige beslutning, og delegerende deltagelse, hvor medarbejderne gives øget ansvar og autonomi til at organisere og udføre deres job, fx i forhold til arbejdstilrettelæggelsen og forbedring af arbejdsprocesser.

Resultaterne viser, at organisationens størrelse og omfanget af indirekte deltagelse var positivt relateret til rådgivende deltagelse, men at der ikke var nogen sammenhæng med delegerende deltagelse. Der er negative sammenhænge for begge typer af direkte indflydelse i organisationer, som forfølger en omkostningsstrategi, hvorimod der er positive sammenhænge i organisationer, som forfølger en kvalitetsstrategi. Undersøgelsen viste også, at private virksomheder havde et større niveau af direkte indflydelse end offentlige. Det kan bemærkes, at ifølge artiklens data afviger niveauet for direkte deltagelse i Danmark ikke fra de andre europæiske lande i undersøgelsen.

Det empiriske belæg findes i EPOC-undersøgelsen, som blev gennemført i 1996. Tværsnitsundersøgelsen omhandlede karakteren og graden af direkte medarbejderdeltagelse i organisationer i ti europæiske lande. 32.582 spørgeskemaer blev sendt ud, og 5.786 blev returneret. Det svarer til en samlet svarprocent på 17,8 %. Svarprocenterne landene imellem varierede fra 9,4 % i Spanien til 38,8 % i Irland.

Svarprocenten er således meget lav, og der er derfor grund til at være forsigtig med konklusionerne, fordi det kan være personer med særlige holdninger, som har besvaret spørgeskemaerne. Forfatterne mener dog, at netop underrapportering for spørgsmålene om deltagelse vil styrke konklusionerne yderligere, og de understreger, at forskning peger på, at netop virksomheder med lav deltagelse vil undlade at svare på denne type undersøgelse. Forfatterne mener heller ikke, at det er et stort problem, at analysen er udført på tværsnitsdata, fordi det er usandsynligt, at deltagelse for eksempel vil afgøre, hvilken strategi organisationen følger eller om den er offentlig eller privat.

I en dansk forskningsartikel benytter Knudsen (2000) EPOC-undersøgelsens resultater til at argumentere for, at lønmodtagerne ofte ikke inddrages i ledelsesbeslutninger, men når det sker, vurderer både ledelse og medarbejdere, at det har en positiv virkning, og begge parter ønsker højere grad af indflydelse. Knudsen påpeger, at udviklingen mod højere

grad af individualisering i samfundet og indførelsen af japansk/amerikansk inspirerede ledelsessystemer (HRM, BPR, lean m.v.) risikerer at give medarbejderne mere ansvar uden indflydelse på de overordnede beslutninger. Dvs. ledelsens valg af forretnings- og ledelsesstrategi har stor indflydelse på graden og karakteren af deltagelsen. Begrænsningerne i det empiriske belæg for argumentationen er de samme som beskrevet ovenfor.

## **Fagforeningers rolle**

Wood og Fenton-O'Creevy (2005) undersøger medarbejderindflydelse i multinationale virksomheder. De finder, at medarbejdere inddrages i flest problemstillinger i de virksomheder, som har flest indflydelsesformer (direkte og indirekte). De viser, at virksomheder, hvor fagforeningerne har en rolle, involverer medarbejderne mest, men når der føres diskussioner direkte med fagforeninger, diskuteres snævrere emner. De organisationer, der udelukkende anvender direkte indflydelse, involverer typisk medarbejderne mindst, men inddrager flere emner. Forfatterne konkluderer derfor, at det største niveau af medarbejderinvolvering opnås i de virksomheder, som blander indflydelsesformerne.

Det empiriske belæg findes i en kvantitativ undersøgelse blandt 25 multinationale virksomheder med hovedsæde i Storbritannien (56 % af de adspurgte). Ledelsen i virksomhederne udfyldte et kort spørgeskema, og et mere omfattende spørgeskema blev distribueret til lederne af 111 enheder i de 25 virksomheders afdelinger i 15 europæiske lande. Undersøgelsen bygger således på ledelsesinformation om medarbejderdeltagelse, og nærlæsning af artiklen viser, at mange af spørgsmålene kun er blevet besvaret af en mindre andel af de ledere, som er blevet adspurgt.

Man kan derfor stille spørgsmålstegn ved konklusionernes holdbarhed. Herudover er undersøgelsen kun gennemført for private, multinationale virksomheder i en national sammenhæng, som er relativt forskellig fra den danske. Det er derfor usikkert, hvilken betydning man kan tillægge resultaterne i forhold til offentlige danske arbejdspladser. På den anden side stemmer konklusionen om, at der er grænser for, hvor stor indflydelse medarbejderne kan opnå med direkte indflydelse, godt overens med andre undersøgelser i denne rapport.

## **Ledelsessystemernes betydning**

Lund (2002) diskuterer integrerede ledelsessystemers betydning for arbejdspladسدemokratiet og finder, at selv om de integrerede ledelsessystemer stiller krav om medarbejderdeltagelse, så begrænses denne deltagelse til direkte indflydelse i forhold til det konkrete arbejde. Til gengæld begrænses både medarbejdernes indirekte og direkte indflydelse på virksomhedens udvikling og det forebyggende miljø- og arbejdsmiljøarbejde. Artiklen forstår integrerede ledelsessystemer som arbejdsmiljø- og miljøcertificeringssystemer (ISO 14001), der blandt andet har som mål at sikre det forebyggende arbejde. Men ifølge undersøgelsen svækker systemerne netop indflydelsen på det forebyggende arbejde og styrker til gengæld en top-down-ledelsestilgang.

Undersøgelsens belæg findes i studiet af to industrivirksomheder, der betragtes som best cases, fordi de begge havde gode samarbejdsforhold med en åben og direkte omgangsform mellem ledere og medarbejdere og en stærk fagpolitisk forankring hos medarbejderne, det vil sige virksomheder med gode forudsætninger for bred rækkevidde af medarbejderdeltagelsen. Der er ikke yderligere metodebeskrivelse i artiklen, som henviser til en anden rapport, men det er tydeligt at undersøgelsen er baseret på kvalitative interview med medarbejdere og ledelse.

Det er vanskeligt at vurdere konklusionernes generaliserbarhed og betydning for offentlige arbejdspladser, da der kun er to cases og metodebeskrivelsen ikke kan vurderes, men andre undersøgelser af lean omtalt andetsteds i rapporten fremfører lignende konklusioner om ledelsessystemernes indsnævring af deltagelsens rækkevidde.

## **Betydning af deltagelsesmodel og faglighed**

Knudsen m.fl. (2009) konkluderer ud fra deres undersøgelse af medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet (MEDEA), at den deltagelsesmodel, der benyttes i organisationen, har stor betydning for, hvilken effekt deltagelsen har på det fysiske og psykosociale arbejdsmiljø. De beskriver fire deltagelsesmodeller: partsmodellen, HRM-modellen, Parts-/HRM-modellen samt demokratimodellen. I den partsbaserede model er deltagelse baseret på overenskomster, tillidsrepræsentanter, SU mv. I HRM-modellen er deltagelse et forhold mellem ledelsen og de enkelte ansatte eller grupper af ansatte. I bankerne finder forskerne en blandet parts-/HRM-model. Endelig finder de en deltagelsesmodel, der har såvel partsmodellens træk som en individ-orienteret tilgang, men den bygger ydermere på en fælles forståelse om, at arbejdspladsen skal styres efter demokratiske principper. Analysen viser, at virksomhederne, der benytter den demokratiske model (en skole og to sygehuse), har den bedste arbejdsmiljøkvalitet, og at ledelse og medarbejdere i samarbejde begrænser kravene i arbejdet. Virksomhederne, der benytter den rene partsmodel (en skole og to fabrikker), har derimod den dårligste arbejdsmiljøkvalitet. Skolen, der benytter denne model, har meget høj deltagelse, men dette modvirker ikke, at der er høje krav og store følelsesmæssige belastninger. De sidste to deltagelsesmodeller (to hoteller, to banker og en IT virksomhed) ligger i midten rent arbejdsmiljømæssigt. Forskerne konkluderer, at deltagelse i HRM-modellen i høj grad foregår på virksomhedens præmisser, og at det for eksempel betyder, at medarbejderne har forholdsvis høje krav. Undersøgelsen konkluderer således, at den demokratiske model er den bedste forudsætning for, at deltagelse kan påvirke arbejdsmiljøets kvalitet positivt. I rapporten understreges det også, at medarbejdernes forudsætninger for at indgå konstruktivt i deltagelsen varierer mellem faggrupper, og det fremhæves at for eksempel lærere qua deres uddannelse har nogle helt andre forudsætninger for at indgå i en demokratisk deltagelsesmodel end ufaglærte.

Undersøgelsens belæg er en større undersøgelse af 11 arbejdspladser. Der er gennemført interview med 45 ledelses- og medarbejderrepræsentanter, og der blev gennemført en tværsnitsundersøgelse med 510 respondenter med fokus på fysisk og psykosocialt arbejdsmiljø. Svarprocenten svingede mellem 33 % og 79 % på de forskellige arbejdspladser og er derfor i nogle tilfælde lavere, end man kunne ønske.

Det kvalitative arbejde er solidt, men der kan stilles spørgsmålstejn ved nogle af de kvantitative analyser, fordi de kun undersøger binære korrelationer. Undersøgelsen har ikke i sig selv fokus på forandring, men den giver en god ide om, hvor vigtig betydning deltagelsesmodellen har for medarbejdernes mulighed for at indgå konstruktivt i forandringer og bringe deres erfaringer i spil, således at der udvikles et godt arbejdsmiljø.

## **Opsamling**

Samlet set kan det konkluderes, at ud fra strenge evidensmæssige forskningskrav (kontrolgruppe, prospektiv undersøgelse) er det kun Nielsen, Randall og Albertsens artikel, der giver et stærkt fundament for at udtale sig om forudsætningerne for, at medarbejderinvolvering og inddragelse af medarbejdererfaringer ved ændringer i arbejdstilrettelæggelsen får positiv virkning på arbejdsmiljøet. I denne undersøgelse konkluderes, at ledelsen bør give mulighed for indflydelse og kommunikere, hvordan medarbejderne kan påvirke forandringsprocessen.

De resterende undersøgelser er evidensmæssigt mindre stærke, men både de kvalitative og kvantitative undersøgelser tyder på, at nogle organisatoriske og ledelsesmæssige forhold virker befordrende for medarbejderdeltagelse: ledelsesmæssig tilgang til deltagelse (demokratisk deltagelsesmodel), organisatorisk fokus på kvalitet frem for omkostninger, positiv ledelsesholdning i forhold til involvering, direkte involvering i beslutningsprocesser, kvalificerede mellemledere, vilje og evner hos medarbejderne, støtte fra fagforeninger samt klarhed om mål og proces og at der ikke er negative sociale dynamikker. Undersøgelserne fremhæver, at andre organisatoriske og ledelsesmæssige forhold kan virke hæmmende: uklarhed om kompetencer og roller, stort arbejdspress i teams, dårlig gruppedynamik og manglende deltagelseskompetencer. Ligeledes kan forholdsvis systematiske instruktioner for medarbejderinddragelse, som de forefindes i integrerede ledelsessystemer såsom arbejdsmiljø- og miljøstyringssystemer, virke hæmmende for medarbejderdeltagelse i større organisatoriske forandringer.

## Ledelse og medarbejdere

Flere artikler argumenterer for, at ledelsesstilen har betydning for, hvordan og om medarbejderne involveres. Nogle forskningsretninger undersøger ledelsesformer, der i høj grad bygger på involvering af medarbejderne, fx transformationsledelse. I nogle forskningsretninger italesættes medarbejderinvolvering som empowerment, altså som et element i en ledelsesstil. Vi har inddraget fem artikler, som undersøger ledelsesstilens betydning for medarbejderdeltagelse.

### Transformationsledelse vs. transaktionel ledelse

Clarke, S. og Ward, K. (2006) argumenterer for, at medarbejderdeltagelse i arbejdsmiljøarbejdet ikke kommer af sig selv, fordi det sjældent er knyttet direkte til produktions- eller udviklingsopgaven. Ifølge artiklen sikres arbejdsmiljødeltagelse (safety participation) bedst, hvis ledelsen anlægger en blød og/eller rationel involveringsstrategi (influence tactics). Den såkaldt hårde strategi anses ikke som forenelig med disse strategier. En blød involveringsstrategi (transformationsledelse) betyder, at lederen lægger op til konsultation, engagement og appel til deltagelse, og en rationel strategi (transaktionel ledelse) indebærer, at der bruges rationel overtalelse og forhandling. En hård strategi betyder, at det under trusler og pres gøres obligatorisk for medarbejderne at deltage, fx pres fra udvalgte kolleger (koalition). Artiklen konkluderer, at ledere med fordel kan kombinere konsultation, rationel overtalelse, deltagelse i beslutningstagning, pres fra kolleger samt motivation af medarbejderne til at deltage. Det foreslås, at tillid er en underliggende faktor, der påvirker, hvor godt involveringsstrategierne virker. Artiklen undersøger ikke effekten af involveringsstrategier på arbejdsmiljøet, men andre artikler har vist, at øget deltagelse i arbejdsmiljøarbejdet giver bedre arbejdsmiljø (Sørensen et al. 2009).

Ledelsesinvolveringsstrategi inddeles i artiklen i 'blød', 'rationel' og 'hård':

- *Blød*: Inkluderer involvering af medarbejderne i beslutningsprocessen og anvender motiverende appel til at understrege vigtigheden af det givne tiltag og fremme entusiasmen gennem for eksempel samråd og vision. Desuden fremmes medarbejdernes engagement ved at arbejde med medarbejdernes værdier og virksomhedens mål, så de stemmer overens. Denne taktik benyttes i transformationsledelse.
- *Rationel*: Denne form for ledelsestaktik er baseret på overtalelseskommunikation, hvilket blandt andet kan betyde, at medarbejderne tilbydes ydelser til gengæld for at deltage i initiativet. Desuden anvendes rationelle argumenter i form af logik og fakta som metode til at overtale medarbejderne. Den rationelle ledelsestaktik benyttes i transaktionel ledelse.
- *Hård*: Denne ledelsestaktik inkluderer tvang, trusler og pres for at sikre, at medarbejderne indvilger i initiativet. Denne ledelsesform findes for eksempel i en autokratisk ledelsesform.

Den teoretiske argumentation bygger på teori om transformationsledelse og transaktionsledelse. Artiklens empiriske belæg findes i en kvantitativ tværsnitsundersøgelse af medarbejdere på en glasfabrik i England. Der er 105 respondenter, og svarprocenten er kun på 42 %. Dvs. det empiriske belæg er noget svagt.

Konteksten afviger også en del fra rapportens fokusområde (privat virksomhed) og er heller ikke direkte knyttet til forandring. Vi har alligevel valgt at inddrage artiklen, fordi det er en af de få artikler om emnet, der har udgangspunkt i teori, og fordi vi mener, at artiklen på et generelt plan giver et billede af, hvilken ledelsesstil som virker befordrende for inddragelse af medarbejdererfaringer ved ændringer i arbejdstilrettelæggelsen.

Vi vurderer, at artiklens konklusioner er påvirket af, at undersøgelsen er foretaget i det engelske arbejdsmarkedssystem. I dansk sammenhæng vil det for eksempel være obligatorisk at have et sikkerheds-/arbejds miljøudvalg. At artiklen alligevel er relevant skyldes, at en struktur ikke i sig selv sikrer, at medarbejdererfaringer inddrages. Transformationsledelsen giver et bud på, hvordan medarbejderne aktivt kan motiveres til deltagelse, og det har i andre sammenhænge vist sig at kunne passes ind i dansk sammenhæng (Nielsen et al. 2010). Vi vurderer derfor, at artiklens hovedargument alligevel er relevant: at de konkrete involveringsstrategier har betydning for medarbejderdeltagelse og dermed for inddragelsen af medarbejdererfaringer i forandringsprocesser. Artiklen fremfører, at ledelsesudvikling med fokus på at træne de nævnte involveringsstrategier vil kunne forbedre medarbejderinvolvering.

Andre undersøgelser understøtter den positive betydning af transformationsledelse. Avolio, Zhu, Koh og Bhatia (2004) viser i en undersøgelse af 520 sygeplejersker på et singaporeansk hospital, at transformationsledelse påvirker medarbejdernes engagement i arbejdet. Ved at øge empowerment udviser transformationsledere tillid til medarbejdernes evner og giver dem dermed mulighed for at påvirke deres eget arbejde. Et studie af en stor amerikansk, multinational virksomhed tyder ligeledes på, at transformationsledelse øger medarbejdernes jobtilfredshed og deres deltagelse i beslutningstagningen vedrørende en større forandring (Nemanich & Vera 2009; Nemanich & Keller 2007). Et dansk studie i ældreplejen viser tilsvarende, at transformationsledelse har positiv virkning på medarbejderne trivsel, dog kun for de medarbejdere, der vurderer deres psykosociale arbejdsmiljø positivt (Nielsen et al. 2008a).

## **Empowerment og engagement**

Kuo, Ho, Lin og Lai (2010) konkluderer i deres artikel, at et godt jobdesign og empowerment hver for sig fremmer og stimulerer engagement i arbejdet. De konkluderer, at et godt jobdesign forøger medarbejdernes selvvaluerede empowerment. Forfatterne argumenterer for, at empowerment er vigtig i forbindelse med forandringer i arbejdet. Empowerment forstås som muligheden for og opfordringen til at tage beslutninger decentralt (involvering), og forfatterne fremhæver fire psykologiske dimensioner af empowerment: mening, kompetence og kontrol i og over arbejdet. Medarbejdernes selvbestemmelse og tro på egne kompetencer fremhæves som de mest betydningsfulde faktorer i empowermentdimensionen, idet de kan bevirke, at medarbejderne er mindre defensive og accepterer flere muligheder til at håndtere forandringer. Ligeledes kan følelsen af kompetence medføre øget selvtillid, lysten til at prøve nye ting og at være innovativ. Artiklen konkluderer således, at det er

formålstjenstligt at forbedre jobdesign og fremme empowerment ved ændringer i arbejdets tilrettelæggelse.

Teoretisk bygger analysen på Hackman og Oldhams *Job characteristics model* (afveksling, identifikation, betydning, autonomi og feedback) (Hackman & Oldham 1980), Spreitzers definition af psykologisk empowerment (Spreitzer 1995) samt Meyer og Allens tredelte model til beskrivelse af engagement i arbejdet (Meyer & Allen 1991). Det empiriske belæg er en kvantitativ tværsnitsundersøgelse blandt 800 medarbejdere i taiwanske IT-virksomheder, og svarprocenten var forholdsvis lav (53,3 %). Artiklens konklusioner i forhold til empowerments betydning i forhold til forandringsprocesser er derfor relativt svage.

Artiklen fokuserer ikke på forandringernes betydning for arbejdsmiljøet, men da engagement i arbejdet kan opfattes som et positivt element i det psykosociale arbejdsmiljø, er artiklen inddraget. Artiklens konklusion kan være præget af, at den er foretaget i IT-virksomheder i Taiwan, men vi vurderer, at konklusioner også er relevante for danske forhold.

## **Teams og empowerment**

I Kirkman og Rosens (1999) undersøgelse af team-empowerment fandt de, at teams med en høj grad af empowerment er mere effektive end teams med lavere grad af empowerment. Desuden var de mere proaktive og havde højere grad af jobtilfredshed og engagement (commitment). Forfatterne fandt, at for at teams kan være mest effektive, skal de først og fremmest have autonomi, men teammedlemmerne skal også have en oplevelse af meningsfuldhed og af at have magt og indflydelse. Kirkman og Rosen sandsynliggør i deres undersøgelse, at team-empowerment er positivt relateret til en række medarbejder- samt virksomhedsfordele. Undersøgelsen pegede på, at eksterne teamledere (medarbejdere som ikke selv er en del af teamet) kan facilitere team-empowerment ved at uddelegere ansvar og udvise tillid til teamet, samt at personalepolitikker som støtter op om team-empowerment har samme virkning.

Forfatterne tager afsæt i en teoretisk model for team-empowerment, som består af fire dimensioner; magt, meningsfuldhed, autonomi og indflydelse. Det empiriske belæg bygger på en undersøgelse blandt 1.075 medarbejdere inddelt i 111 teams i fire forskellige private virksomheder. Undersøgelsesdesignet inkluderede én spørgeskemaundersøgelse blandt teammedlemmer og én blandt teamledere – begge tværsnitsundersøgelser. Svarprocenterne var henholdsvis 85 % og 91 %. Desuden blev der gennemført gruppeinterviews af 45 min. varighed med 98 teams (88 % af alle teams), hvor 81 % af de medarbejdere, som havde besvaret spørgeskemaet, deltog. I disse interviews skulle teammedlemmerne opnå konsensus om deres team-empowerment (26 spørgsmål på en skala fra 1-7).

Undersøgelsens analyser og konklusioner er meget velunderbyggede. Undersøgelsen er gennemført i USA, hvor arbejdsmarkedsforholdene er meget anderledes end i Danmark. Desuden er der ingen offentlige arbejdspladser i undersøgelsen. Vi vurderer dog, at de grundlæggende mekanismer omkring at give mere indflydelse til teams og arbejde med



større meningsfuldhed vil være relevant under danske forhold og i den offentlige sektor. Resultaterne er relevante for rapporten, fordi engagement, jobtilfredshed og mening i arbejdet er positive elementer i det psykosociale arbejdsmiljø. Det skal dog bemærkes, at undersøgelsens primære fokus er på jobdesign og ikke forandringer. På den måde falder den formelt set udenfor for undersøgelsens afgrænsning.

## **Leader-member exchange og forandring**

Van Dam, Oreg og Schyns (2008) argumenterer i deres undersøgelse for, at organisatoriske forandringsprocesser vil forløbe mere ukompliceret, hvis medarbejderne får information om forandringen, hvis medarbejderne deltager i processen og hvis medarbejderne har tillid til ledelsen. Undersøgelsen viste, at medarbejderne, som rapporterede om god ledelseskvalitet og et godt udviklingsmiljø, også rapporterede, at de havde modtaget mere information, var blevet inddraget i forandringsprocessen i højere grad og havde større tillid til ledelsen. Artiklen karakteriserer god ledelse som "high quality leader-member exchange" (LMX). Et high quality LMX-forhold er karakteriseret ved loyalitet og professionel respekt mellem leder og medarbejder, der går ud over de elementære relationer, som falder ind under den grundlæggende ansættelseskontrakt. Forfatterne fremfører, at udvikling af et high quality LMX forhold og et godt udviklingsklima vil nedsætte modstand mod forandringerne.

Artiklens teoretiske fundament er baseret på teori om modstand mod forandringer, betydningen af information, deltagelse i forandring og tillid til ledelsen. Herudover baserer artiklen sig på teori om leader-member exchange teori og udviklingsklima. Artiklen undersøger også individuelle karakteristika såsom åbenhed overfor forandringer og self-efficacy, men disse resultater ligger uden for denne rapports fokus.

Det empiriske belæg er en kvantitativ tværsnitsundersøgelse blandt 500 medarbejdere i en privat hollandsk organisation, som på undersøgelsestidspunktet gennemgik en større fusion. Svarprocenten var kun på 47 %, hvilket betyder, at det empiriske belæg er relativt svagt.

Det hollandske samarbejds- og forhandlingssystem er lidt forskelligt fra det danske, men det vurderes, at resultaterne er relevante i dansk sammenhæng. Selv om undersøgelsen er gennemført i en privat virksomhed, er det forventeligt, at en ledelsesstil som LMX også vil øge mulighederne for at involvere medarbejderne i forandringsprocesser på offentlige danske arbejdspladser.

## **Opsamling**

De fleste af de omtalte undersøgelser peger altså alle i retning af, at en større grad af empowerment er positiv i forhold til det psykiske arbejdsmiljø – fordi det betyder, at medarbejderne har bedre kompetencer, større indflydelse og ser mere mening i arbejdet. Den sidste undersøgelse peger på, at information om forandring, inddragelse og tillid er positivt for forløbet af forandringsprocesser og inddragelse af medarbejderne. Undersøgelserne viser også, at bestemte typer ledelse - transformationsledelse og high quality leader-member exchange - har en positiv sammenhæng med empowerment, hvilket vil sige, at der er en indikation af, at det psykosociale arbejdsmiljø kan forbedres

med elementer fra denne type ledelse: involvering, uddelegering, tillid og opmuntring, hvilket også må gælde offentlige danske arbejdspladser. Med undtagelse af Van Dam m.fl. (2008) er empirien i undersøgelserne kun svagt relateret til organisatoriske forandringer eller forandringer af arbejdstilrettelæggelsen, men to af artiklerne fremhæver, at transformationsledelse og empowerment er positivt i forhold til at gennemføre forandringer, fordi medarbejderne inddrages og dermed udviser større engagement. Dam m.fl. konkluderer (på et svagt grundlag), at muligheden for at deltage i forandringsprocessen og et højt informationsniveau skaber et bedre forandringsklima (mindre modstand).

Kvaliteten af artiklernes teori og empiri er meget svingende, fx har flere af artiklerne forholdsvis lave svarprocenter, og metodisk er de alle funderet på tværsnitsundersøgelser, hvilket betyder, at der er grænser for, hvor stærkt de kan udtale sig om årsager og virkninger. Kirkmans og Rosens artikel er den mest velfunderede artikel. Desværre er det også den artikel, der siger mindst om deltagerinddragelse i forbindelse med ny arbejdstilrettelæggelse på offentlige arbejdspladser. Men den peger på forhold som for eksempel uddelegering af ansvar og personalepolitikker, der skal være på plads, før teams kan fungere effektivt og arbejde proaktivt - altså før man kan forvente, at teams indgår proaktivt i forandringsprocesser. Denne konklusion støtter efter vores vurdering op om de andre artiklers fokus på, at nogle typer ledelse er mere befordrende for at inddrage medarbejdererfaringer i forandringsprocesser end andre.

Ud fra artiklerne om ledelsesstil og empowerment kan vi altså konkludere, at der er rimeligt belæg for at antage, at uddelegering af ansvar, inddragelse af medarbejderne, information om forandringer og tillidsskabende ledelse er med til at skabe større empowerment, og at større empowerment er med til at sikre, at medarbejderne er engagerede og bidrager positivt til forandringsprocesser og dermed udviser mindre modstand mod forandring.

## Betydningen af medarbejderinddragelse

I dette kapitel beskrives de artikler, som har mere fokus på betydningen af involvering af medarbejderne for medarbejderne og arbejdsmiljøet i organisationen end på effekten i forhold til arbejdsmiljøfaktorer. Vi har fundet ni artikler, som har fokus på betydningen for det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø. Det er imidlertid kun fire artikler, som har direkte fokus på betydningen af medarbejderinddragelse i forbindelse med løbende forandringer på arbejdspladsen. Vi har dog alligevel medtaget fem studier, hvor medarbejderinvolvering bliver studeret mere generelt, fordi disse studier undersøger og tematiserer direkte deltagelse samt analyserer forskellige former for inddragelses betydning for henholdsvis oplevelsen af indflydelse og jobtilfredshed.

### Brede vs. fokuserede involveringssystemer

Delbridge og Whitfield (2001) undersøger, om fokuserede former for medarbejderinvolvering, dvs. direkte involvering som fx kvalitetscirkler og teams, giver samme niveau af indflydelse som brede former for medarbejderinvolvering, dvs. repræsentative fora og briefinggrupper. For det første konkluderer artiklen, at medarbejdere i virksomheder, der arbejder med medarbejderinvolvering i beslutningsprocesser, oplever at have større indflydelse over deres arbejde end medarbejdere i virksomheder, der ikke har involveringstiltag. For det andet viser deres analyse, at involvering, som tilbyder medarbejderne bred indflydelse på beslutningstagning, har en stærkere positiv statistisk sammenhæng med oplevelsen af indflydelse end fokuserede involveringssystemer relateret direkte til produktionen. Forfatterne fremhæver derfor, at for at medarbejdere skal få en oplevelse af at have indflydelse over arbejdet, skal involveringssystemerne give medarbejderne mulighed for at deltage i beslutningsprocesser, som behandler bredere problemstillinger end dem, der udelukkende omhandler produktionen. Medarbejderne oplever ikke øget indflydelse, når begge involveringstyper findes på samme virksomhed. Dette stiller ifølge forfatterne spørgsmålstegn ved, om medarbejderne associerer kvalitetscirkler og teams med meningsfuld forøgelse af indflydelse. Analyserne viser, at medarbejderne kun oplever større indflydelse i teams, når de selv vælger deres teamleder.

Artiklens empiriske belæg findes i tværsnitsundersøgelsen "The 1998 British Workplace Employee Relations Survey" (WERS98), som indeholder repræsentativ information om 2.191 virksomheder og 28.323 medarbejdere – omkring 25 per arbejdsplads.

Virksomhedsinformation er indhentet gennem interview med lederen, og medarbejderne har besvaret et spørgeskema, som blandt andet indeholder spørgsmål om typer af deltagelse og indflydelse på jobvariation, tempo og hvordan jobbet udføres.

Artiklen nævner ikke den offentlige sektor eksplicit, men undersøgelsen dækker over både offentlige og private arbejdspladser. Der er kontrolleret for dette og andre branchemæssige og demografiske variable, og analyserne viser, at virksomheder i den offentlige sektor generelt set er associeret med signifikant mindre indflydelse end private. I forhold til metodediskussion konkluderer vi, at i forhold til at give medarbejderen en oplevelse af indflydelse, er det ikke tilstrækkeligt at indføre kvalitetscirkler og teams, medarbejderne skal også have indflydelse på, hvordan de udformes.

Cox, Zagelmeyer og Marchington (2006) viser, at større bredde og dybde af inddragelse af medarbejdere medfører større jobtilfredshed og en større organisatorisk forpligtelse. Desuden argumenterer forfatterne for, at direkte indflydelse har større betydning for jobtilfredshed og organisatorisk engagement end indirekte indflydelse. Bredden af medarbejderindflydelse og -deltagelse måles på antallet af indflydelses- og deltagelsesmetoder, der tilsammen er anvendt. Dybden af medarbejderindflydelse og -deltagelse måles på, hvor forankret enkeltstående indflydelses- og deltagelsespraksisser er, fx ved at se på antallet af møder, medarbejdernes mulighed for at rejse spørgsmål samt relevansen af emnerne, der diskuteres på møderne.

Denne undersøgelse bygger ligeledes på en analyse af den engelske WERS98-undersøgelse. Forfatterne nævner, at WERS98-datasættet ikke umiddelbart lægger op til denne type analyse, hvilket gør resultaterne mere usikre. Fx kan de benyttede tilnærmelser af bredde og dybde diskuteres i forhold til, om mange møder er et godt mål for dybde, hvis møderne ikke er relevante for medarbejderne. Forfatterne er dog rimelig fortrøstningsfulde, da valgene af variable kan begrundes teoretisk.

Cox, Marchington og Suter (2009) opdaterer i en artikel fra 2009 deres analyse af betydning af bredde og dybde af medarbejderdeltagelse ud fra nye data fra 2004 (WERS2004). Det nye datasæt indeholder mere detaljeret information om medarbejderdeltagelse end WERS98, hvilket blandt andet har gjort det muligt at undersøge betydningen af de enkelte medarbejderinvolveringsmetoder og betydningen af (mellem)ledernes evne til at inddrage medarbejderne. Analyserne viser, at der er statistisk signifikant sammenhæng mellem bredden af direkte deltagelse og engagement (commitment), men at der ikke er sammenhæng for metoderne hver for sig eller for kombinationer af direkte og repræsentativ deltagelse. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem dybden af deltagelse (direkte og repræsentativ samlet) og engagement, men ikke for de enkelte metoder hver for sig. Analyserne viser ingen statistisk sammenhæng mellem involveringsmetoderne og jobtilfredshed. Til gengæld viser analyserne en statistisk sammenhæng mellem både engagement og jobtilfredshed og (mellem)ledernes evne til at bede om medarbejdernes mening samt deres evne til at reagere på forslag fra medarbejderne. Det vil sige, ud fra WERS2004 kan man forvente, at hvis lederne engagerer sig i deltagelse, benytter mange forskellige veje til deltagelse og gør det frekvent, så kan de sandsynligvis regne med, at de får engagerede og tilfredse medarbejdere.

Analysen af WERS2004 bidrager også med den information, at det er vigtigt for medarbejdernes oplevelse af indflydelse, at lederne engagerer sig i og tager deltagelsen alvorligt, ligesom den første artikel konkluderer, at medarbejderne oplever større indflydelse, når de selv har valgt deres teamleder. Selv om de to WERS98 artikler er gennemført på samme datamateriale, peger analyserne i lidt forskellige retninger. Den første undersøgelse tyder på, at direkte involveringsformer fører til en mindre følelse af indflydelse end indirekte former. Den anden (og tredje) undersøgelse tyder derimod på, at direkte indflydelse har større indflydelse på jobtilfredshed og engagement end indirekte. Men da det er lidt forskellige udfaldsvariable, behøver det ikke at være modstridende.

Undersøgelserne er som nævnt gennemført i England, hvor arbejdsgiver-arbejdstager-forholdet og ledelsesfilosofier er anderledes end i Danmark. Det er derfor ikke sikkert, at den første artikels konklusion om, at direkte deltagelsesformer giver medarbejderne mindre oplevelse af indflydelse end indirekte former, kan overføres til danske forhold. For eksempel kan det være, at teamwork konstitueres med mere indflydelse i dansk sammenhæng i lighed med konklusionerne i de nordiske publikationer af Seppälä og Klemolas (2004) og Hasle m.fl. (2010b).

Et norsk forskningsprojekt belyser hvordan internationale ledelseskoncepter (i dette tilfælde Total Quality Management – TQM) kombineret med partssamarbejdet påvirker medarbejdernes oplevelse af indflydelse (Hansen 2002). Projektets hovedfokus var på hvordan arbejdspladسدemokratiet påvirker effektivitet og konkurrenceevne. Undersøgelsen viste i modsætning til de engelske studier, at medarbejderne oplevede, at indførelse af nye mødearenaer (fx pallemøder) gav dem større indflydelse på den daglige drift, men at de ikke fik øget selvbestemmelse eller øget indflydelse på større forandringer. Tillidsfolkene oplevede også, at de fik større indflydelse, men artiklen nævner, at den ikke var koblet til folk på gulvet. Alt i alt rapporterede deltagerne, at de oplevede, at arbejdsmiljøet blev bedre, fordi der blev igangsat arbejdsmiljøprojekter. Artiklen konkluderer, at der ikke blev mere demokrati på arbejdspladsen, og der blev ikke skabt grundlag for inddragelse af medarbejderne i forhold til større forandringer. Undersøgelsens belæg bygger på analyser af semi-strukturerede kvalitative interview med 30 medarbejdere fra 5 virksomheder.

I dansk sammenhæng er der gennemført en undersøgelse af deltagelsens betydning for virksomhedens innovation og organisatoriske læring (Nielsen 2004). Analysen viser, at der er stor forskel på, hvor bred en vifte af metoder virksomhederne benytter til at inddrage medarbejdernes erfaringer i udviklingen af organisationen, og at der er en overvægt af direkte, individuel involvering. Artiklen konkluderer, at virksomheder der benytter det bredeste udvalg af metoder (fællesmøder, projektgrupper, samarbejdsudvalg, individuel kontakt mv.) er mest lærende og innovative, og det har betydning for leder-medarbejder-samarbejde og engagement. Denne konklusion er på linje med de engelske undersøgelser. Undersøgelsens belæg er en spørgeskemaundersøgelse gennemført med ledere i omkring 7.000 private virksomheder.

## **Involvering i forhold til forandringsfaser**

Walston og Chou (2006) argumenterer for, at medarbejderdeltagelse i forandringsprocesser kan have forskellig effekt, alt efter hvilken fase af processen medarbejderne blev inddraget i. Undersøgelsen fokuserer primært på, hvorvidt medarbejderne og lederne har en ensartet opfattelse af forandringsprojektets succes. Resultaterne af undersøgelsen tyder på, at der var øget forskel på medarbejdernes og ledernes opfattelse, hvis medarbejderne blev inddraget i designfasen. Forfatterne mener, at det kan skyldes, at lederne ikke implementerer, hvad der var besluttet i fællesskab ved begyndelsen af projektet (fx af økonomiske årsager). Deltagelse i implementerings- og fastholdelsesfasen forbedrede derimod sammenhængen mellem medarbejdernes og ledernes opfattelse af projektets resultater. De senere faser i forløbet skaber mindre

usikkerhed om processen, og der skabes flere synlige resultater, som medarbejderne kan forholde sig til. Forfatterne fandt også, at der var en risiko for, at hvis der er meget information (i form af styregrupper, medarbejderinput, e-mails og nyhedsbreve), kan medarbejderne opleve det som et show, der forhindrer et frit flow af information, og på den måde bliver det en form for ledelsesmæssig kontrol.

Undersøgelsen blev foretaget på ti amerikanske hospitaler, hvoraf de ni var offentlige, der alle havde gennemgået en større omstrukturering. 410 medarbejdere og ledere besvarede et spørgeskema. Analyserne er gennemført på tværsnitsdata, og artiklen giver ikke yderligere information om undersøgelsen. Der er heller ingen information om effekter af forandring og inddragelse på arbejdsmiljøet. Undersøgelsen er gennemført under amerikanske forhold, som i forhold til involvering og samarbejde er forholdsvis forskellige fra danske. Det er derfor begrænset i hvor høj grad, man kan forvente, at de konkrete konklusioner er relevante for danske forhold. Men det er dog alligevel værd at bemærke, at involvering kan have forskellig betydning i forskellige faser i en forandring, og at ledelsen skal passe på ikke at skuffe medarbejdernes forventninger når de involverer dem. Denne konklusion genfindes også i en arbejdsrapport udgivet af Psykkonsortiet, som gennemgår, hvilken betydning involvering, kommunikation m.m. har i forskellige faser af systematisk arbejdsmiljøudviklingsarbejde (Holten & Nielsen 2009) og i en reviewartikel, som bygger på samme model for arbejdsmiljøintervention (Nielsen et al. 2010).

Devines (2010) artikel fremfører en lignende konklusion om medarbejderinvolvering. Devine har gennemført et eksplorativt studie af, hvordan en gruppe socialarbejdere oplevede, at de blev inddraget i en forandringsproces. Artiklen konkluderer, at selvom ledelsen opfordrer til medarbejderdeltagelse i forandringsprocessen, så er der en risiko for, at medarbejderne oplever, at de ikke reelt er blevet inddraget. I den konkrete case blev der inden forandringsprocessens igangsættelse udsendt materiale til samtlige medarbejdere, hvor der blev opfordret til, at de kom med input til processen, men alligevel følte kun 11,9 %, at de havde haft mulighed for at komme med input. Størstedelen af medarbejderne (77,1 %) havde en oplevelse af, at ledelsen kun gav deres input minimal til moderat opmærksomhed. Over 70 % følte, at forandringsprocessen havde haft negativ indflydelse på dem professionelt og personligt.

Undersøgelsen blev gennemført blandt 160 canadiske socialarbejdere/socialrådgivere, som var en del af overgangen fra *provincial government-governed model* til *community health governed model*. Alle medarbejderne fik tilsendt et spørgeskema. 60 spørgeskemaer blev tilbageleveret, og ud af disse havde 35 været ansat under begge modeller, og det er disse 35, der er anvendt til denne analyse. Konklusionerne baserer sig derfor på en retrospektiv tværsnitsundersøgelse på et meget lille sample og kan derfor kun betragtes som eksplorative. Også denne undersøgelse er gennemført i en sammenhæng (canadisk), som er forholdsvis forskellig fra danske forhold, men pointen, at tidlig inddragelse af medarbejdere, som ikke følges op med handling og som kan føre til nedsat motivation og involveringstræthed, også kan genfindes i danske casestudier, se fx (Toft et al. 2008). Konklusionen er til dels i tråd med nedenstående beskrivelse af forandringskynisme.

## Involvering og forandringskynisme

Brown og Cregan (2008) konkluderer, at medarbejderinvolvering i forandringsprocesser kan være et godt værktøj til at reducere og håndtere kynisme i forbindelse med forandringer (Organizational Change Cynicism – OCC). Artiklen definerer forandringskynisme som en negativ attitude i forhold til organisationen, hvor medarbejderne mener, at ledelsen ofrer principper om ærlighed og retfærdighed ud fra egeninteresse med skjulte motiver og bedrag. Har medarbejderne en høj grad af forandringskynisme, har de en oplevelse af, at forandringen er nytteløs, og igangsætterne af forandringsprocessen, som oftest er ledelsen, får skylden for den fejlslagne forandringsproces. En høj grad af forandringskynisme har ifølge forfatterne negative konsekvenser for arbejdsmiljøet. Analysen viser, at informationsdeling og en aktiv ledelsesmæssig orientering i forhold til involvering reducerer medarbejdernes kynisme i forbindelse med forandringer. Forfatterne skriver, at information fra ledelsen om forandringsprocessen blev forbundet med større medarbejderforståelse for ledelsens beslutninger og dermed en lavere grad af forandringskynisme, ligesom involvering i beslutningsprocesserne omkring forandringsprocessen også medførte lavere forandringskynisme.

Artiklens belæg er baseret på en tværsnitsundersøgelse gennemført i en stor afdeling i et stort statsligt departement i Australien. Et spørgeskema blev uddelt til 4.605 medarbejdere, og svarprocenten var 32 %, og non-respondentundersøgelsen peger på, at der kan være en ukendt bias. Det empiriske belæg for undersøgelsens resultater er således svagt. Desuden er undersøgelsen gennemført i en sammenhæng (Australien), som er forholdsvis forskellig fra Danmark. Medarbejderkynisme i forbindelse med forandringer i den offentlige sektor er dog ikke et ukendt fænomen i Danmark, så en yderligere belysning af området kunne være interessant.

Bommer, Rich og Rubin (2005) viser, at transformationsledelse kan reducere medarbejdernes forandringskynisme. Ifølge artiklen har transformationsledelse seks dimensioner: formulering af en vision for fremtiden, fremme accept af gruppens mål, kommunikere forventningerne om høj performance, tilbyde intellektuel stimulation, forme passende adfærd og udvise støttende lederadfærd.

Undersøgelsen blev gennemført i tre private virksomheder i USA i perioden fra 1999 til 2000. Medarbejdere på alle niveauer deltog i undersøgelsen. De kvantitative data blev indsamlet i to omgange med ni måneders mellemrum. 877 (89 %) brugbare spørgeskemaer blev tilbageleveret ved den første spørgeskemaundersøgelse og 561 (64 %) ved det andet spørgeskema. Undersøgelsen fordrede, at medarbejderne havde haft den samme supervisor i hele perioden, og medarbejdere, der havde fået ny supervisor, blev derfor ekskluderet fra undersøgelsen. I alt blev data fra 372 medarbejdere anvendt.

Selv om artiklen kun sporadisk nævner medarbejderdeltagelse, så er transformationsledelse i mange andre artikler tæt knyttet til medarbejderdeltagelse. Artiklen støtter derfor op om Brown og Cregans konklusion, men man skal stadig holde sig for øje, at undersøgelsen er gennemført i et andet ledelses- og samarbejdssystem end det danske.

## Opsamling

De valgte artikler om betydningen af medarbejderinvolvering tyder på, at der teoretisk er en rimelig god begrundelse for, at involvering kan have forskellig betydning afhængigt af, hvilke forandringsfaser medarbejderne involveres i, hvilke erfaringer medarbejderne på forhånd har med involvering og hvilke handlinger involveringen fører til – fx om medarbejdernes forslag tages alvorligt og implementeres. Men rent empirisk er belægget i de gennemgåede artikler svagt, så selv om flere af argumenterne lyder forholdsvis indlysende (fx medarbejdere bliver kyniske, hvis de kun involveres på skråt i forandringsprocesser), så er det vanskeligt at konkludere, at dette er solidt underbygget ud fra de gennemgåede artikler.

To af de tre overordnede artikler om betydningen af direkte indflydelse viser, at direkte indflydelse hænger sammen med jobtilfredshed og motivation, hvilket mange vil forvente. Den negative sammenhæng mellem direkte indflydelse og oplevelsen af indflydelse, som den første artikel finder, er mere overraskende. Den svarer i nogen grad til konklusionerne om betydningen af direkte indflydelse fra MEDEA-projektet (Busck et al. 2009). I dette projekt konkluderes, at det har stor betydning for oplevelsen af direkte deltagelse, om medarbejderen selv kan påvirke organiseringen af arbejdet i teams/grupper, eller om det er tæt styret af ledelsen. Det konkluderes ydermere i MEDEA, at der er tæt sammenhæng mellem et højt niveau af deltagelse og et højt niveau af arbejdsmiljøkvalitet.



## Effekten af medarbejderinddragelse

I dette kapitel beskriver vi de artikler, som har direkte fokus på effekten af at inddrage medarbejdererfaringer i organiseringen af arbejdet. Vi har fundet elleve artikler, der har fokus på effekter på det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø. Vi har dog kun identificeret to artikler, som har direkte fokus på effekten af medarbejderinddragelse under løbende forandringer på arbejdspladsen. Derfor har vi medtaget studier, hvor forandring introduceres som en del af forskningsprojekter (interventions- og aktionsforskning), og større kvantitative undersøgelser, som sammenkæder medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljøfaktorer.

Ved screeningerne af søgningerne har vi frasorteret en lang række studier, som primært ser på den økonomiske effekt af medarbejderinddragelse, som for eksempel et review af Ichniowski m.fl. (1996), der ud fra en metaanalyse af casestudier sandsynliggør, at styrket medarbejderinddragelse øger den økonomiske performance. Vi har ligeledes frasorteret en mængde artikler, der fokuserer på økonomisk deltagelse, for eksempel at medarbejderne får tilbudt aktier i virksomheden.

## Undersøgelser baseret på aktionsforskning

Mikkelsen og Gundersen (2003) beskriver i deres artikel effekterne af en deltagelsesinvolverende intervention rettet mod at forbedre sundheden i arbejdslivet, herunder forebyggelse af stress. Indsatserne i projektet handlede om forbedring af: kommunikation, ledelse, trivsel og fysisk arbejdsmiljø for postsorteringsmedarbejdere. Forfatterne konkluderer, at interventionen havde en marginalt signifikant, positiv effekt på stress og subjektive gener. Medarbejderne berettede om en positiv og vedvarende læringseffekt i forhold til autonomi og ansvar. Deltagelse i interventionen, som foregik i det norske postvæsen, bidrog også til, at medarbejderne vurderede, at deres arbejde blev mere udviklende, idet medarbejderne var nødt til at anvende intellektuelle ressourcer samt udvikle deres skrivefærdigheder for at kunne sætte deres problemstillinger på dagsordenen. Samtidig oplevede medarbejderne, at deres indsats blev taget alvorligt, og deres mulighed for at deltage i beslutningsprocesser og komme med forslag til forbedringer blev forøget. De positive effekter kunne dog ikke genfindes i en follow-up-undersøgelse efter et år, og forfatterne konkluderer derfor, at den langsigtede effekt af interventionen var begrænset i forhold til andre større forandringer på arbejdspladsen.

Interventionen bestod af fire centrale elementer: medarbejderdeltagelse gennem gruppeaktiviteter, dialog mellem ledelse og medarbejdere, job redesign samt individuel og organisatorisk læring. Interventionen forløb over en 12-ugers periode med opfølgning et år senere. I alt deltog 89 medarbejdere; 40 i interventionsgruppen og 49 i kontrolgruppen. Medarbejderdeltagelsen blev iværksat gennem fem arbejdsgrupper med hvert sit tema. Hver arbejdsgruppe mødtes ni gange á tre timer og udarbejdede en rapport med forslag til forbedringer inden for temaet. Interventionen blev evalueret ved hjælp af tre spørgeskemaundersøgelser; én før interventionen, hvor svarprocenten var 92 % i både interventions- og kontrolgruppen, én under (87 % og 65 %) og én et år efter interventionens afslutning (57 % og 41 %).

Undersøgelsen fokuserer altså på forandringer på en offentlig arbejdsplads i en social sammenhæng (Norge), som er relativt sammenlignelig med danske forhold. Vi finder det derfor sandsynligt, at konklusionerne kan overføres til inddragelse af medarbejdererfaring i dansk sammenhæng. Designet er relativt stærkt, og det viser, at medarbejdernes erfaringer kan inddrages i indsatserne for at forbedre arbejdsmiljøet, og at det har stor betydning for medarbejderne. I forhold til forebyggelse af stress viste projektet dog ingen effekt. Mikkelsen og Saksvik (1999) beskriver en lignende intervention for skrankepersonale på to postkontorer i hver sin by foretaget under samme forskningsprogram. Også dette studie viste, at deltagerne blev involveret og bidrog med deres erfaringer, men heller ikke dette studie kunne påvise positive effekter på helbred og stress. Arbejdsmiljøet i kontrolgruppen blev forværret som følge af en større organisatorisk ændring, der skete i interventionsperioden. I interventionsgruppen derimod skete der ingen forværring, hvilket ifølge forfatterne tyder på, at inddragelse af medarbejderne kan have en positiv effekt ved ændringer i arbejdsorganiseringen.

I en undersøgelse af Mikkelsen, Saksvik og Landbergis (2000), hvor samme metode som ovennævnte blev anvendt i den norske sundhedssektor, blev der fundet en positiv effekt på stress, jobkarakteristika såsom social støtte og roller, læringsmiljø og ledelsesrelationer. Forfatterne skriver, at interventionens succes kan tilskrives, at den blev iværksat af et forskersteam og dermed ikke var ledelsesstyret, at der var et præcist mål for interventionen, at medarbejderne selv identificerede problemerne, og at der blev skabt et rum, hvor de kunne diskutere problemer og løsninger. Medarbejdernes oplevelse var, at de selv fik mulighed for at påvirke deres arbejdsliv ved hjælp af aktive handlinger.

Oplevelsen af social støtte steg og rollekonflikt faldt i interventionsperioden, arbejdsrelateret stress faldt og jobkrav forblev uændret. Desuden lod deltagelse i interventionen til at have en positiv effekt på trivsel. Deltagelse i interventionen forbedrede også læringsmiljøet, særligt i forhold til udviklingsmuligheder og tilfredshed. I lighed med Mikkelsen og Gundersens undersøgelse blev der ikke fundet nogen vedvarende effekt af interventionen, men i dette tilfælde kan det skyldes, at deltagelsen i follow-up-undersøgelsen var alt for lav.

Undersøgelsen er baseret på tre teoretiske traditioner; 1) deltagelse, dialog og arbejdspladsdemokrati, 2) arbejdsrelateret stress og sundhed på arbejdspladsen, og 3) organisatorisk læringsteori. Det empiriske belæg findes i en kvantitativ evaluering af interventionen. Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse inden interventionens begyndelse med en svarprocent på 73 %, én uge efter interventionens afslutning (96 %), og én et år efter interventionens afslutning. Her var svarprocenten kun 20 %.

Artiklen er relevant for denne rapport, idet den er gennemført på en offentlig arbejdsplads i et socialt system, som er sammenligneligt med det danske (Norge), og fordi den dokumenterer, at deltagelse i forandring – i dette tilfælde en bevidst igangsat arbejdsmiljøintervention - kan føre til arbejdsmiljøforbedringer på arbejdspladsen. Denne undersøgelse kunne heller ikke påvise effekter i forhold til stress på længere sigt – i dette tilfælde kan det skyldes den lave svarprocent.

Rasmussen, Glasscock, m.fl. (2006) argumenterer i en artikel om et interventionsprojekt for, at medarbejderdeltagelse i forandringsprocesser kan forbedre det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Særligt ledelsens støtte til medarbejderdeltagelse er vigtig for at opnå dette. Konklusionen bygger på en undersøgelse af implementeringen af medarbejderdeltagelse i en større dansk virksomhed. En række interventioner blev igangsat ved brug af en deltagelsesorienteret aktionsforskningsmetode. Der blev oprettet en styregruppe og en række "forandringsgrupper", som gav medarbejderne mulighed for at foreslå og gennemføre ændringsprojekter, og som dermed fik direkte indflydelse på eget arbejde, hvilket gav mulighed for at forbedre det fysiske og det psykosociale arbejdsmiljø.

Undersøgelsen viser, at medarbejdernes vurdering af virksomhedens indsats på sikkerhedsområdet og deres vurdering af det sociale miljø blev signifikant forbedret. Herudover blev flere psykosociale faktorer tilsyneladende moderat forbedret. Ændringerne var dog ikke statistisk signifikante, men de kvalitative studier indikerede, at der var sket en positiv udvikling. Tilfælde af eksem og antal ulykker faldt væsentligt i perioden.

Det empiriske belæg findes i en kvantitativ og en kvalitativ evaluering af interventionen. Undersøgelsen forløb over en 3½-årig periode, hvor der blev etableret 12 arbejdsgrupper med hvert deres tema, og der blev således iværksat 12 indsatser i undersøgelsesperioden. Arbejdsgrupperne bestod typisk af en til to medarbejdere, to ledere og en til to forskere. Det var således kun få af de 5.000 ansatte, som var direkte inddraget. Der blev afholdt fokusgrupper med medarbejdere, sikkerhedsrepræsentanter, supervisors og ledelse, og der blev foretaget observationer af det daglige arbejde. Den kvalitative del blev suppleret med et spørgeskema ved undersøgelsens begyndelse og et ved undersøgelsens afslutning. Svarprocenterne var henholdsvis 81 % og 91,1 %. En lignende virksomhed, ejet og drevet af samme selskab, fungerede som kontrolgruppe. Det afsluttende spørgeskema blev også uddelt her, og svarprocenten var 91,9 %.

Det empiriske belæg er således relativt stærkt. Undersøgelsen er foretaget i en industrivirksomhed, men der er ikke forhold i undersøgelsen, som forhindrer, at det kunne gennemføres i en offentlig virksomhed. Vi vurderer derfor, at metoden med at bruge forandringsgrupper også kan have positiv effekt på offentlige arbejdspladser.

Aktionsforskningsprojekternes udgangspunkt er en forandringsproces, som projektet selv iværksætter, og som er støttet af en ekstern partner. Derfor er det ikke en direkte undersøgelse af, hvordan medarbejdererfaringer kan inddrages i forbindelse med generelle ændringer af arbejdstilrettelæggelse på arbejdspladsen. Vi mener dog, at erfaringerne fra disse projekter kan overføres til arbejdspladsforandringer, som er igangsat af andre omstændigheder end et aktionsforskningsprojekt, idet de undersøger potentialet i at inddrage medarbejderne og deres erfaringer i forbindelse med omstruktureringer af arbejdstilrettelæggelsen. Man må dog tage højde for, at der kan være store forskelle på, om omstruktureringerne er ledelsesinitierede eller igangsat af nogle forskere i samarbejde med både ledelse og medarbejdere. I de tilfælde, hvor aktionsforskningen er igangsat af forskerne i samarbejde med medarbejderne, er der en

risiko for at positive lokale projekterfaringer med øget indflydelse overskygges og modarbejdes af, at den centrale eller politiske ledelse har helt andre og snævrere forestillinger om, hvor meget indflydelse medarbejderne skal have, hvilket fx konkluderes i et dansk aktionsforskningsprojekt indenfor industri- og omsorgsarbejde (Bilfeldt & Hofmeister 2005).

I et større review af psykosociale og helbredsmæssige effekter af intervention, som sigter på at øge medarbejdernes indflydelse, konkluderer Egan m.fl. (2007), at deltagelsesorienterede interventionsprojekter kan have positiv indflydelse på medarbejdernes helbred, men at de ikke beskytter dem mod dårligt arbejdsmiljø. 11 ud af 18 projekter viste nogen evidens for, at forøget indflydelse havde en positiv effekt på depression eller nervøsitet (anxiety). Færre krav havde mindre betydning end indflydelse. Reviewet underbygger således konklusionen, at det er vanskeligt at påvise effekter på helbred i interventionsstudier, men at øget indflydelse tilsyneladende har en positiv effekt på arbejdsmiljø og helbred.

## **Større undersøgelser af medarbejderinddragelse**

Danford m.fl. (2008) undersøger, hvordan den type partnerskab mellem arbejdstagere og arbejdsgivere, som fx finder udtryk i High Performance Work Systems (HPWS), påvirker jobkvaliteten. HPWS betyder, at medarbejderne deltager i arbejdstilrettelæggelsen, og der er fokus på medarbejderudvikling. HPWS er blandt andet en del af lean-tankegangen. Artiklen konkluderer, at HPWS har ringe indflydelse på medarbejdernes jobtilfredshed og engagement i arbejdet, og at HPWS har negativ indflydelse på stress. Der blev i undersøgelsen fundet et positivt forhold mellem medarbejdernes oplevelse af retfærdig behandling fra ledelsens side og både jobtilfredshed og medarbejderengagement. Jobtilfredshed var positivt relateret til engagement.

Det empiriske belæg findes i en kvantitativ tværsnitsundersøgelse, hvor 2.576 besvarede spørgeskemaer i projektet "ESRC Future of Work", som blev gennemført mellem 2001 og 2003 på i alt seks offentlige og private arbejdspladser. Besvarelsesprocenterne på de enkelte arbejdspladser varierer meget, fra relativt lave (25 % og 38 %) til relativt høje (62 % og 80 %). Resultaterne må derfor betegnes som noget usikre.

Undersøgelsen er foretaget i en engelsk sammenhæng, hvor arbejdstager - arbejdsgiver-samarbejdet typisk er vanskeligere end under danske forhold. Dette betyder, at de relativt negative resultater i forhold til inddragelse af medarbejdere som led i for eksempel HPWS ikke nødvendigvis kan overføres til danske forhold. Det i metodekapitlet omtalte review af lean-litteraturen viser, at erfaringerne med lean ikke er entydige.

Kalleberg, Nesheim og Olsen (2009) konkluderer ud fra en større norsk levevilkårsundersøgelse, at øget autonomi og deltagelse i beslutninger om jobindhold og arbejdsbetingelser (konsultation) nedsætter arbejdsrelateret stress, mens arbejde i teams, herunder selvstyrende teams, øger stress. Resultaterne af undersøgelsen indikerer, at autonomi, konsultation, arbejde i selvstyrende og superviserede teams var positivt relaterede til kompetenceudvikling. Medarbejdere, som havde mulighed for at deltage i

beslutninger vedrørende arbejdsforhold i organisationen rapporterede lavere arbejdsbyrde sammenlignet med medarbejdere, som havde færre muligheder for deltagelse. Medarbejdere, som havde mulighed for at deltage i arbejdsrelaterede beslutninger, oplevede mindre uklarhed. Konsultation om beslutninger var positivt relateret til social støtte. Stressniveauet var større for selvstyrende teams end superviserede teams.

Konklusionerne bygger på tværsnitsdata fra den norske *Levkårsundersøkelse* fra 2003 blandt 4.913 personer, hvor svarprocenten var 71 %. I denne analyse er det kun data fra folk i arbejde, der er blevet anvendt, hvilket reducerede antallet af relevante besvarelser til 2.216. Da undersøgelsen bygger på tværsnitsdata, er forfatterens konklusioner efter vores vurdering formuleret en smule for kausalt, men undersøgelsens størrelse taget i betragtning, og at den er gennemført i Norge, gør, at vi vurderer, at det er rimeligt at antage, at der også i Danmark vil være en sammenhæng mellem højere autonomi og konsultation og lavere stress. Artiklen fokuserer ikke på forandringsprocesser eller på offentlige virksomheder separat, men vi har alligevel fundet den relevant på grund af dens konklusioner om betydningen af deltagelse.

Cappelli og Roganovsky (1998) konkluderer, at medarbejderinvolvering i arbejdsorganisering har en positiv sammenhæng med organisatorisk medborgerskab (organizational citizenship behavior). I denne sammenhæng er det interessante, at sammenhængen medieres af en forbedring af autonomi, opgaveidentitet, -variation, -signifikans og feedback, hvilket er væsentlige elementer i det psykosociale arbejdsmiljø. Undersøgelsen tyder altså på, at medarbejderinvolvering i organisering af arbejdet er associeret med bedre psykosocialt arbejdsmiljø.

Konklusionerne bygger på en tværsnitsundersøgelse af otte offentlige forsyningsvirksomheder, hvor 561 medarbejdere deltog, og svarprocenten var 85 %. Da undersøgelsen er et tværsnitsstudie kan det ikke afgøres, om medarbejderinvolveringen er årsag til de positive psykosociale arbejdsmiljøfaktorer eller omvendt (er det for eksempel nemmere at involvere medarbejderne, der hvor de psykosociale arbejdsfaktorer i forvejen er gode?). Forfatterne er da også meget forsigtige i deres konklusioner. Undersøgelsen er gennemført i USA, hvilket gør, at tænkning omkring ledelse og arbejdsorganiseringer er noget anderledes end i dansk sammenhæng, men man kan konkludere, at den ikke modsiger en antagelse om, at inddragelse af medarbejdererfaringer er positivt for det psykosociale arbejdsmiljø.

## **Deltagelse i forandringsprocesser**

Sverke m.fl. (2008) beskriver to større nedskæringer på svenske hospitaler. De argumenterer for, at virksomheder kan undgå nogle af de negative effekter af nedskæringer ved proaktivt at involvere medarbejderne i beslutningstagningsprocessen. Medarbejdernes oplevelse af forandringsprocessen var mere positiv, når ledelsen opfordrede til medarbejderdeltagelse, når der er formuleret en langsigtet vision for organisationen, og når der herskede en udbredt anerkendelse af, at forandringen var nødvendig.

Konklusionen bygger på en undersøgelse af sygeplejerskers oplevelse af nedskæringsprocesserne på to svenske hospitaler, hvor det ene hospital havde mulighed for at anvende en proaktiv strategi, dvs. de kunne selv afgøre hvilke typer besparelser, der skulle gennemføres, mens det andet var tvunget til at anvende en reaktiv strategi. Det proaktive hospital kunne derfor involvere medarbejderne i beslutningstagningen i processen i højere grad end det reaktive. Medarbejdernes holdning til forandringsprocessen var signifikant mere positiv på det proaktive hospital sammenlignet med det reaktive. Desuden berettede sygeplejerskerne fra det proaktive hospital om en højere grad af organisatorisk retfærdighed, mere deltagelse i beslutningsprocesserne og større engagement i forandringsprocessen end sygeplejerskerne fra det reaktive hospital. Sygeplejerskerne på det proaktive hospital oplevede desuden større mulighed for deltagelse i beslutningsprocessen, og havde en mere attraktiv oplevelse af forandringsprocessen. Sygeplejerskerne fra det reaktive hospital berettede om højere niveauer af jobusikkerhed, rolleklarhed og rollekonflikter. Der blev ikke fundet nogen forskel i forhold til klager over psykisk helbred og følelsesmæssig udmattelse.

Artiklens empiriske belæg findes i en kvantitativ tværsnitsundersøgelse foretaget midt i nedskæringsprocessen blandt plejepersonalet på de to hospitaler. Svarprocenten på det proaktive hospital var 59 % (n=752) og på det reaktive 64 % (n=459). Det empiriske belæg er således forholdsvis godt, men giver dog ikke mulighed for at undersøge årsagssammenhænge. Artiklen er inddraget, da den illustrerer, at den involveringsstrategi, der anvendes i en større forandringsproces, har betydning for medarbejdernes oplevelse af processen.

Artiklens konklusion kan være påvirket af, at der i undersøgelsesperioden var meget lav ledighed blandt svenske sygeplejersker, og at effekten af nedskæringerne dermed har været mindre alvorlig. Det vurderes, at resultatet, at proaktiv deltagelse skaber bedre deltagelse og bedre arbejdsmiljø, også er relevant i en dansk sammenhæng.

Elfering, Dubi og Semmer (2010) argumenterer for, at medarbejderdeltagelse i forandringsprocesser kan have en præventiv effekt på medarbejdernes udvikling af lænderygsmerter. I undersøgelsen blev der på et kommunalt kontor indført et nyt IT-system over en periode på seks måneder. Forventningen var, at lænderygsmerter kunne forværres af stress, som var forårsaget af forandringerne. Det viste sig, at lænderygsmerter steg i implementeringsperioden, men kun blandt de medarbejdere, som ikke havde mulighed for at deltage i planlægningen og implementeringen af forandringsprocessen. Seks måneder efter implementeringens afslutning var antallet af medarbejdere, der berettede om lændesmerter, det samme som før interventionen.

Undersøgelsen blev foretaget blandt 47 medarbejdere i en offentlig serviceorganisation i Schweiz. Undersøgelsen forløb over 16 måneder og bestod af tre spørgeskemaer. 76,6 % besvarede det første spørgeskema, 80,6 % af dem besvarede det andet, og 69 % af dem besvarede det tredje. Det første spørgeskema blev uddelt to måneder før forandringsprocessen blev iværksat, det andet kort efter forandringsprocessens afslutning (10 måneder efter det første), og det tredje blev uddelt seks måneder senere. Hvorvidt medarbejderne havde deltaget eller ej, blev bestemt ud fra deres egen

oplevelse. 14 svarede, at de ikke havde haft nogen indflydelse på processen, mens 15 svarede, at de havde haft indflydelse. Der var ikke forskel på smertebilledet for de to grupper før forandringen.

Undersøgelsesdesignet er stærkt, men gruppen, som deltog, var forholdsvis lille. Undersøgelsen har muligvis en bias, fordi deltagelsesgraden var selvrapporteret. Resultaterne indikerer, at inddragelse af medarbejdere i forandringsprocesser kan forebygge, at medarbejderne får forværrede smerter forårsaget af forandringsstress. Artiklens beskrivelse af forandringsprocessen er ikke tilstrækkeligt detaljeret til at afgøre, om medarbejdernes smerter blev mindre, fordi de havde mindre stress eller fordi de havde mulighed for at påvirke deres arbejdsorganisering og -belastning.

I et større review af rationaliseringsinterventioner gennemført af Westgaard og Winkel (2010) konkluderes det, at langt den største del af artiklerne om rationalisering og nedskæringer (downsizing) viser, at rationalisering har en negativ effekt på helbred og ergonomiske og psykosociale risikofaktorer. Gennemgangen af forskningsartiklerne viser dog, at i de tilfælde, hvor medarbejderne har mulighed for at deltage og påvirke rationaliseringsprocessen har det en positiv modificerende effekt, fx mindre negativ udvikling af stress eller positiv udvikling af jobtilfredshed. Den modificerende effekt blev fundet i 13 ud af 162 studier, heraf fire på offentlige arbejdspladser og tre i studier med offentlige og private arbejdspladser. Ud fra reviewet kan man altså ikke konkludere, at hvis medarbejdererfaringer inddrages i rationaliseringsprocesser fører processerne til, at medarbejderne får et bedre arbejdsmiljø, men reviewet viser, at involvering har en positiv effekt på arbejdsmiljøet.

## **Opsamling**

Der er forholdsvis stor enighed om, at der er et stort potentiale i at inddrage medarbejdererfaringer, at det kan generere mange konkrete forslag og at det har stor betydning for medarbejderne. Der er også en forholdsvis stærk indikation af, at direkte medarbejderinvolvering er positivt associeret med flere selvrapporterede dimensioner af det psykosociale arbejdsmiljø, og en enkelt artikel viser, at der kan være en positiv sammenhæng med det fysiske arbejdsmiljø. Der er dog meget begrænset videnskabelig støtte til, at inddragelse af medarbejderne og deres erfaringer i forandringsprocesser skulle forbedre stress eller helbred, men der er nogen støtte til, at involvering kan have en modificerende virkning på negative udviklinger. Faktisk er der en indikation af, at visse typer inddragelsesmetoder, såsom teamwork, kan have en negativ virkning på arbejdsmiljøet. Den manglende sammenhæng kan ifølge flere af forskerne skyldes, at det er uhyre vanskeligt at isolere effekten af medarbejderdeltagelse i forhold til alle mulige andre forhold på arbejdspladsen, og fordi det er meget vanskeligt at konstruere longitudinale undersøgelser, som har tilstrækkelig stor deltagelse ved alle undersøgelsestidspunkter, og som har en sammenlignelig kontrolgruppe.

## Metoder

I dette kapitel gennemgår vi syv artikler, som beskriver praktiske metoder, der anviser måder hvorpå medarbejdernes erfaringer kan inddrages ved ændring i tilrettelæggelsen af arbejdet. Vi fokuserer, som tidligere beskrevet, på direkte inddragelse, dvs. at artikler om involvering gennem sikkerhedsrepræsentanter eller tillidsrepræsentanter er ekskluderet fra undersøgelsen. Vi supplerer med to artikler, som er accepteret, men som endnu ikke er bragt, samt resultater fra to danske forskningsbaserede rapporter og en dansk forskningsbaseret bog.

Der er et større forskningsfelt om participativ aktionsforskning, som ikke inddrages i dette kapitel. De participative forskningsprojekter benytter naturligvis også deltagelsesorienterede metoder såsom søgekonferencer, historieværksted og dialogworkshops (Gustavson et al. 2008; Greenwood & Levin 1998). Vi har ikke medtaget erfaringer fra hele dette felt af artikler i dette kapitel, da vi tilstræber at fokusere på metoder, som ikke er en integreret del af et forskningskoncept. Men grænsen er dog hårfin, og vi har inddraget centrale aktionsforskningsartikler i kapitlet om effekt af deltagelse, blandt andet fordi de gennemfører en systematisk evaluering af effekten af at inddrage medarbejdererfaringer. Det er derfor også muligt at finde inspiration til metoder i artiklerne, som er nævnt i kapitlet om effekt.

## Den sokratiske dialog

Skordoulis og Dawson (2007) argumenterer i deres artikel for, at sokratisk dialog kan være en anvendelig metode i virksomheder, der er i gang med en forandringsproces, hvor normer, værdier og mål bliver udfordret. Den sokratiske dialog beskrives i artiklen som en metode, der giver medarbejderne mulighed for aktiv deltagelse. Hovedteknikken i dialogen er:

- tilbagevis hvad man tror, man ved
- gør latent viden bevidst, som en slags vidensfødsel
- skeln mellem tre videntyper: videnskabelig (episteme), professionel (techne) og praktisk viden (phronesis).

Formålet er, at den sokratiske dialog åbner for diskussion af etablerede antagelser, den undersøger validiteten af enkeltstående påstande og den fremhæver de mangesidede aspekter af forandringsprocesser. Det centrale i den sokratiske tankegang er, at ingen ved alt, og for at opnå større indsigt, må individet indgå i dialog med både sig selv og andre for at blive klogere. Alle deltagerne i dialogen er derfor vigtige i kraft af deres individuelle baggrund, erfaringer og tanker.

Artiklens case anvendes som eksempel til at illustrere, at manglende viden og forståelse kan påvirke og begrænse forandringsprocesser, og forfatterne argumenterer for, at metoden kan være et virkningsfuldt redskab til at sikre større medarbejderinvolvering, mening og engagement i kollektive forandringsprocesser. Artiklen kan konsulteres for yderligere information om, hvordan sokratisk dialog kan gennemføres i praksis.

Artiklens empiriske belæg er en undersøgelse af medarbejdernes oplevelse af forandringsprocesser på to universiteter i Storbritannien. Over en periode på seks måneder blev der gennemført fokusgrupper baseret på sokratisk dialog. Informationen



om caseorganisationerne og interventionen er meget sparsom. Ud fra en kvalitativ evaluering af metoden argumenterer forfatterne for, at metoden giver større samarbejde og involvering, og at de ansatte opnår en bredere forståelse for behovet for forandring, og at den kan bruges til at illustrere alternative veje til at nå forandringsprocessens mål.

Artiklens belæg for at metoden kan anvendes i andre sammenhænge end et universitet og af andre end forskerne selv, er ikke særlig overbevisende. Den teoretiske argumentation for, at den omtalte type refleksive processer er vigtige for forandringsprocesser virker dog overbevisende, men selve metoden virker meget sofistikeret, vanskeligt tilgængelig og svær at implementere. Artiklen forholder sig ikke direkte til forbedringer af arbejdsmiljøet, men det er et af målene for metoden.

## Lean

Lean er en produktionsmodel eller -filosofi, som består af en lang række delelementer (Muda – reduktion af spild, 5S - systematik, Kaizen – kontinuerlig forbedring m.m.). Lean er blandt andet kendt for, at et centralt element i filosofien er at inddrage medarbejdernes erfaringer gennem kvalitetscirkler og teamwork. Leanfilosofien eller elementer fra lean er i de senere år blevet benyttet i den offentlige sektor i Danmark i forsøget på at effektivisere administrationen og involvere medarbejderne i denne proces.

Hasle m.fl. (2010b) har gennemført et review af litteraturen om lean med fokus på filosofiens betydning for arbejdsmiljøet. Reviewet konkluderer, at der er stærk evidens i litteraturen på, at lean har negativ effekt på arbejdsmiljøet, når det benyttes i virksomheder domineret af manuelt arbejde af lav kompleksitet. Den forskningsmæssige evidens for, hvilke effekter lean har på arbejdsmiljøet, er begrænset udenfor dette område. Artiklen fremhæver, at der ud over de negative eksempler også er eksempler på, at lean har positive effekter på arbejdsmiljøet. Den overordnede konklusion på reviewet er således, at lean er et åbent koncept, som kan virke både negativt og positivt.

Hansen (2007) beskrev i sin ph.d.-afhandling indførelsen af lean på en mellemstor dansk fabrik. Hun dokumenterede, at arbejdsmiljøet blev forbedret i forhold til forekomsten af ensidigt gentaget arbejde. Indførelsen af lean gav ikke medarbejderne mere indflydelse over arbejdstempo eller arbejdsmetoder, men der skete mindre forbedringer i forhold til at inddrage medarbejdererfaringer gennem arbejdet med løbende forbedringer. Dvs. indførelsen af lean kan under de rigtige betingelser forbedre det fysiske arbejdsmiljø og kan betyde, at medarbejdererfaringer bliver inddraget i den kontinuerlige procesudvikling, men undersøgelsen tyder ikke på, at lean sikrer, at medarbejdererfaringer bliver inddraget mere generelt under forandringsprocesser, snarere tværtimod.

Seppälä og Klemolas (2004) undersøger indførelsen af leans betydning for arbejdsmiljøet (stress og jobtilfredshed). Forfatterne beskriver og analyserer fire grupper medarbejders oplevelse af overgangen til leanproduktion i fire finske virksomheder. De fandt, at implementering af leanproduktionens principper primært havde positive effekter på produktionen og jobindholdet, herunder på muligheder for deltagelse, indflydelse og læring. Forfatterne fandt endvidere, at en stor del af medarbejderne oplevede forbedret

samarbejde i den enkelte enhed og forbedringer i, hvordan arbejdsprocesserne flød. Forfatteren genfinder ikke de negative konsekvenser af rationalisering, som andre undersøgelser viser. De foreslår, at det kan skyldes, at indførelsen af lean i de finske virksomheder kombineres med idéer fra socioteknisk design.

Det empiriske belæg er observationsstudier samt semistrukturerede interview med 103 medarbejdere i fire finske virksomheder over en treårig periode. Herudover blev der gennemført en tværsnitsundersøgelse med psykosociale og organisatoriske spørgsmål samt helbredsspørgsmål. 525 medarbejdere deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Der er ikke nogen sammenligningsgruppe. I stedet sammenlignes for eksempel forskellige faggrupper. Svarprocenten var gennemgående høj, men undersøgelsens karakter betyder, at det er vanskeligt at afgøre, om indførelsen af lean er årsag til de generelle forbedringer i arbejdet. Artiklen er primært baseret på spørgeskemaanalyser.

Richardson, Danford, Stewart og Pulignano (2010) undersøger, om lean og HPWP (high-performance work practices) øger medarbejdernes indflydelse. De konkluderer, at på trods af betydelige krav fra medarbejderne om mere indflydelse, og at der i lean/HPWP findes mekanismer, som kan opfylde dette krav, så er der stor forskel på, hvad medarbejderne ønsker, og hvad de får. Resultaterne tyder på, at metoderne ikke skaber mere effektive indflydelsesmekanismer, hverken direkte eller indirekte. Forfatterne forklarer dette med, at manglende tillid i et skævt magtforhold gør det vanskeligt at give medarbejderne mere indflydelse og samtidig sikre tilstrækkelig indtjening.

Undersøgelsen blev gennemført i to italienske og to engelske virksomheder indenfor luftfarts- og bilindustri. Resultaterne viste, at både den nationale kontekst og branchen havde betydning for medarbejdernes oplevelse af indflydelse, idet både ansættelsesforhold og ledelsesstil varierede. Resultaterne bygger på en tværsnitsspørgeskemaundersøgelse blandt grupper af medarbejdere i de fire virksomheder. Svarprocenten var mellem 42 % og 52 %. Der blev også gennemført kvalitative interviews med nogle få medarbejdere. Undersøgelsen er gennemført i en sammenhæng, som er meget forskellig fra det danske arbejdsmarked (større modsætningsforhold) og i private virksomheder, så det er usikkert, hvor relevante konklusionerne er for offentlige arbejdspladser.

Konklusionerne ovenfor bekræftes i et større review af rationaliseringsinterventioner gennemført af Westgaard og Winkel (2010). Reviewet konkluderer om lean, at omkring halvdelen af studierne viste, at indførelsen af lean havde negative konsekvenser for helbred og risikofaktorer. Der blev kun fundet positive resultater, når indførelsen af lean havde fokuseret på forbedring af kvalitet. Dog konkluderer nogle studier, at lean kan have positiv virkning på enkelte jobfaktorer efter indførelsen, fx i forhold til øget indflydelse i arbejdet. Reviewet har fundet to studier på offentlige arbejdspladser, der viser, at jobtilfredsheden kan være uændret eller blive øget ved indførelse af udvalgte lean praksisser (TQM), men reviewet tilføjer ikke yderligere viden om arbejdsmiljø og involvering på offentlige arbejdspladser. Et større review af psykosociale og helbredsmæssige effekter af forandringer i arbejdsopgaven konkluderer ligeledes på basis af studier af private og offentlige arbejdspladser, at der ikke er nogen klar positiv

arbejdsmiljøeffekt af at indføre lean-elementer såsom teamwork og selvstyrende grupper (Bambra et al. 2007).

Alt i alt kan det konkluderes, at der er et vist belæg for, at lean kan styrke inddragelsen af medarbejdererfaring i den daglige driftsudvikling, men at indførelse af leanprincipper ikke nødvendigvis styrker deltagelse, indflydelse og inddragelse af medarbejdererfaringer mere generelt. Alle reviews tyder på, at effekten af lean på arbejdsmiljøet i industrivirksomheder generelt er negativ, mens den finske artikel foreslår, at der kan være forhold i den nordiske tradition for socioteknisk design, som betyder, at indførelsen af lean kan være positiv for arbejdsmiljøet, hvilket også støttes af Hansens afhandling. Der er ikke evidens for at indførelse af lean har positiv (eller negativ) effekt på arbejdsmiljø eller på inddragelse af medarbejdererfaringer på offentlige arbejdspladser.

## **Learning Lab og Work Space Design**

Kofoed, Rosenørn og Jensen (2001) argumenterer for, at et *learning lab* kan reducere den oplevelse af frustration blandt medarbejdere, som er en typisk del af organisatoriske forandringsprocesser. Medarbejderne får større forståelse for forandringsprocessen ved at deltage i et learning lab. Metoden bygger på Cowans teori om refleksiv læring. I learning lab arbejder medarbejderne i små grupper med projekter, som har relation til forandringsprocessen og opmuntres til at tage ejerskab over læringsprocessen og projekterne. Det primære formål med metoden er at skabe en læringssituation, hvor deltagerne har mulighed for at udvikle, eksperimentere med og evaluere nye arbejdskoncepter, som kan overføres til det faktiske arbejdsmiljø. Deltagerne kan udvikle færdigheder indenfor kommunikation, konfliktløsning, problemanalyse og evaluering, ligesom medarbejdernes kvalifikationer indenfor teamsamarbejde forbedres.

Forfatterne konkluderer, at et learning lab kan skabe et rum for deltagerne, hvor de har mulighed for at sige deres mening, og hvor det er muligt at få svar på spørgsmål omkring forandringsprocessen.

Samlet set konkluderer forfatterne, at et learning lab kan være et effektivt redskab i skabelsen af en fælles læringsproces, som udvikler og opmuntrer til medarbejderdeltagelse i forandringsprocesser.

Belægget for forfatternes konklusioner findes i et casestudie blandt ca. 250 medarbejdere i en dansk virksomhed, som gennemgik en større forandringsproces. Undersøgelsen forløb over tre år. I det første år blev der gennemført interviews med nøglepersoner og medarbejdere, og der blev foretaget observationer af det daglige arbejde. I den resterende tid blev der iværksat learning lab-aktiviteter, som blev dokumenteret gennem observation og interview.

Seim og Broberg (2010) rapporterer om tilsvarende positive erfaringer med konceptet work space design fra et projekt på Danmarks Tekniske Universitet. Konceptet tilrettelægger en designproces, der tager hensyn til og udnytter dynamiske sammenhænge mellem rum, organisering, teknologi og økonomi. Der benyttes

designspil og eksplicit visualisering for at øge muligheden for at inddrage medarbejdernes erfaringer og få dem til aktivt at bidrage til designprocessen. Belægget i denne artikel er tre casevirksomheders erfaringer med at benytte konceptet.

Der er altså ingen direkte erfaringer med, at learning lab eller work space design skaber et bedre arbejdsmiljø, og der er heller ikke viden om, hvorvidt metoderne vil fungere for medarbejderne på offentlige arbejdspladser. Men der er belæg for, at metoderne forbedrer mulighederne for, at medarbejdernes erfaringer kan inddrages i forandringsprocesser, og dermed sandsynligheden for, at det vil skabe et bedre arbejdsmiljø, større engagement og jobtilfredshed.

## **Scenarieplanlægning**

Holman m.fl. (2010) undersøger betydningen af involvering i job-redesign for call center-medarbejdere. De konkluderer, at involveringen af medarbejderne gennem scenarieplanlægning førte til positive forandringer i arbejdets organisering i forhold til indflydelse, deltagelse, brug af kompetencer og feedback, og at dette førte til en signifikant forbedret medarbejdertrivsel (well-being). Scenarieplanlægningen blev gennemført ved at samle medarbejderne til et heldagsmøde. Forskerne fungerede som facilitatorer. Deltagerne blev bedt om at identificere kerneopgaverne i arbejdet og hvilke forhold, som virkede blokerende for at arbejde effektivt. Dernæst blev deltagerne bedt om at rate jobbet på en skala fra 1-10 i forhold til udvalgte jobkarakteristika: indflydelse, deltagelse, brug af kompetencer, feedback og opgavevanskeligheder ('task obstacles'). Deltagerne blev dernæst bedt om at udvikle og vurdere tre designscenarier efter samme kriterier: 1) maksimal trivsel, 2) maksimal performance og 3) optimering af trivsel og performance. Afslutningsvis blev deltagerne bedt om at foreslå forandringer i det nuværende arbejde, som ville lede mod det tredje scenarie.

Undersøgelsen foregik over ni måneder, og der blev gennemført både før- og eftermålinger af job-karakteristika og trivsel. Trivsel blev målt med tolv spørgsmål om både positive og negative faktorer. Det var muligt at sammenholde interventionsgruppen (71 respondenter) med en sammenlignelig gruppe medarbejdere (48 respondenter), hvor interventionen ikke blev gennemført på grund af outsourcing. Undersøgelsen er longitudinal og har høj svarprocent på 78 %. Scenarieplanlægning er en kendt metode i Danmark (Rasmussen 2002), så en lignende metode kan sandsynligvis benyttes, især fordi engelske samarbejdsforhold kan være vanskeligere end danske. Det spændende i metoden er, at medarbejderne bliver bedt om at rate både de nuværende og foreslåede forbedringer på jobdimensioner, som der er belæg for har en positiv betydning for arbejdsmiljøet.

## **Sundhedscirkler**

Aust og Ducki (2004) beskriver i en litteraturgennemgang sundhedscirkler som en anvendelig metode til at muliggøre inddragelse af medarbejdererfaringer og medarbejderdeltagelse i arbejdspladsforbedringer. Sundhedscirkler er diskussionsgrupper, som dannes på arbejdspladsen for at udvikle forandringsmuligheder for forbedring af potentielt skadelige arbejdsvilkår. Sundhedscirkler består af ledere, udvalgte medarbejdere samt en trænet facilitator.

Grupperne mødes seks til ti gange for at diskutere arbejdsmiljøproblemer og løsninger. Sundhedscirkler er eksplicit baseret på den antagelse, at medarbejderne er eksperter i deres egne arbejdsforhold og arbejdskrav, og at denne ekspertise kan anvendes til at udvikle forslag til at forbedre forholdene på arbejdspladsen. Formålet med sundhedscirklerne er at forbedre kommunikationen, både medarbejderne imellem, men også mellem medarbejderne og ledelsen.

Resultaterne af litteraturgennemgangen viser overordnet, at deltagerne i sundhedscirklerne var tilfredse med sammensætningen af gruppen, antallet af møder og processen med at identificere problemerne og udvikle forslag til forbedringer. De fleste virksomheder implementerede også en betydelig del af forslagene, som var udviklet i sundhedscirklerne. Artiklen tager forbehold for, at den videnskabelige analyse i mange af artiklerne er mangelfuld. Reviewet mener dog at kunne konkludere, at sundhedscirkler giver en forbedring i selvrapporteret helbred og velbefindende, at nogle af sundhedskredsene giver en forbedring i stressniveauet, som følge af bedre arbejdsvilkår, og at de fysiske belastninger blev reduceret pga. bedre arbejdsudstyr samt tekniske og ergonomiske forbedringer.

Samlet set konkluderer forfatterne, at sundhedscirkler kan være en anvendelig metode til at fremme medarbejderdeltagelsen i arbejdspladsrelaterede problemstillinger. Idet sundhedscirklerne arbejder med problemstillinger, som er opstået på grund af den faktiske arbejdsituation, er hver enkelt sundhedscirkel skræddersyet til de specifikke behov og problemer på arbejdspladsen. Dog bør man være opmærksom på, at det kun er relativt få medarbejdere, der har mulighed for at deltage aktivt i diskussionsprocessen, og at det derfor kun er dem, der oplever forbedringer i kommunikationen, med mindre de er gode til at informere deres kollegaer. Sundhedscirkler er udviklet i tysk sammenhæng, men de er også afprøvet i den danske plejesektor, hvor de har genereret en lang række arbejdsmiljøindsatser<sup>3</sup>, hvorfor vi konkluderer, at sundhedscirkler er relevante for offentlige arbejdspladser i Danmark.

## Dialogmetoder

I dansk sammenhæng er der gennemført et projekt om metodeudvikling vedrørende psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet. Nielsen m.fl. (2008b) beskriver i rapporten om projektet, hvordan forskellige metoder kan benyttes til at inddrage medarbejdererfaringer i indsatser for at forbedre arbejdsmiljøet. Metoderne spænder fra spørgeskemaundersøgelser til systematiske dialogmetoder, fx dialogspil, kulturdiallog og dialogmøde. De kvantitative analyser viser ikke nogen entydig effekt på det psykiske arbejdsmiljø af at benytte de enkelte metoder, og rapporten konkluderer, at der ikke kan findes en isoleret sammenhæng mellem metode og effekt. Men afprøvningen viser, at alle metoder kan anvendes med positiv virkning på arbejdsmiljøet. Rapporten konkluderer, at en af styrkerne ved dialogmetoderne er, at medarbejderen kan dele deres erfaringer og bidrage til at udvikle løsninger. Svagheden er, at løsninger tenderer til at blive overfladiske, hvis der ikke afsættes tid nok, og dialogmetoderne er i forvejen tidskrævende. Spørgeskemametoden sikrer, at alle kan ytre sig anonymt, men spørgsmålene er typisk foruddefinerede, og svarene kan derfor være vanskelige at tolke.

---

<sup>3</sup> Kommunikation med forskerne bag undersøgelsen

Spørgeskemametoden sikrer ikke i sig selv, at medarbejdernes arbejds erfaringer inddrages. Dette skal sikres i en efterfølgende proces.

Belægget i rapporten baserer sig på casestudier af 13 virksomheder, både offentlige og private, samt en før/eftermåling blandt medarbejderne ved brug af NFA's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Svarprocenterne er gennemgående høje. Rapporten indeholder kun relativt simple analyser af de longitudinale data, og dataanalysen kan ikke bruges til at udtale sig om effekten af de enkelte metoder. Analyserne undersøger ikke, om der er særlige forhold, som gør sig gældende på offentlige arbejdspladser.

Overordnet set skal man forstå APV-arbejdet som et forsøg på at ændre arbejdstilrettelæggelsen systematisk for at skabe et bedre arbejdsmiljø. Rapporten giver dermed et vist belæg for, at dialogmetoder kan benyttes til at inddrage medarbejdererfaringer under forandringsprocesser bedømt ud fra medarbejdernes evaluering af dialogprocesserne. Rapporten nævner, at virksomhedslederne tillagde de deltagende konsulenter stor betydning for, at processerne kunne gennemføres med positivt resultat.

Bogen "Forandring som vilkår" af Nielsen m.fl. (2008c) beskriver en dialogmetode, som kaldes "medarbejderrettede arbejdsmiljøseminarer". I bogen anbefales seminarerne som en model for, hvordan medarbejderne kan medvirke til at skabe og håndtere forandringer ved at de involveres og engageres i arbejdsmiljøarbejde. Ifølge forfatterne bygger konklusionen på mange års forskningserfaringer, og seminarerne er afprøvet i fem virksomhedsstudier. Bogen indeholder ingen egentlig vurdering af seminarer, men beskriver en række faldgruber, som forandringsagenten (som er en nødvendig del af metoden) skal passe på: for stærk kompetenceopdeling, uformelle, negative ledere (blandt medarbejderne) og fralæggelse af ansvar (blandt medarbejderne). Metoden har et stærkt ledelsesmæssigt fokus og taler for eksempel om holdningsbearbejdning frem for værdidiskussion. Der er ikke i bogen præsenteret empirisk belæg for metodens effekt i forhold til at skabe forbedringer af arbejdsmiljøet.

Herudover kan nævnes andre konkrete metoder til at inddrage medarbejdererfaringer, som forskellige forskningsprojekter har benyttet: Tegneøvelser som element i organisationsanalyse (Breidahl & Seemann 2009), Snaplog, hvor medarbejderne fotograferer og kommenterer deres arbejdsmiljø (Bramming et al. 2009), Fishbone-diagrammer, hvor medarbejderne arbejder med deres opfattelse af årsag-virkninger i arbejdsmiljøet (Sørensen 2010), teater og drama som iscenesættelse af kritik og utopi (Tofteng & Husted 2010), historieværkstedet, der samler op på medarbejdernes erfaringer og udvikler et fremtidsperspektiv (Sørensen et al. 2008) og fremtidsværkstedet, der systematisk arbejder med at udvikle scenarier baseret på medarbejdernes erfaringer (Rasmussen 2003). De refererede artikler indeholder belæg for at metoderne inddrager medarbejderens erfaringer, men har ikke belæg for at de skaber forbedringer af arbejdsmiljøet.

## Opsamling

Samlet set kan man konkludere, at der er en lang række konkrete og velbeskrevne metoder, der kan benyttes til at inddrage medarbejdernes erfaringer i forbindelse med forandringsprocesser og ændret tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne. Fra et interventionsforskningsperspektiv er den stærkeste evidens fundet for at scenarieplanlægningsværktøjet har positiv effekt på arbejdsorganisering og trivsel. Ifølge Austs review er der en forholdsvis godt belæg for, at sundhedscirkler har en positiv effekt. For dialogmetoderne (sokratisk, dialogspil, kulturdiallog og dialogmøde) og andre strukturerede involveringsmetoder er der belæg for, at medarbejdererfaringer bliver inddraget og bidrager til udvikling af initiativer og nye løsninger, men der er ikke stærkt belæg for, at metoderne har en positiv effekt på arbejdsmiljøet. Forskerne gør derudover opmærksom på, at metoderne er tidskrævende, hvis løsningerne ikke skal blive overfladiske. Konklusionerne for Learning Lab- og Work Space Design-metoderne er tilsvarende, at de er gode til at skabe rum for dialog og inddragelse af medarbejdererfaringer og til at bidrage til at skabe initiativer og nye løsninger. Endelig er konklusionen i forhold til lean, at metoden kan bidrage til, at medarbejdernes erfaringer bliver inddraget i den løbende tilrettelæggelse af arbejdet, men at udenlandsk forskning finder, at effekten på arbejdsmiljøet i produktionsvirksomheder er negativt. Til gengæld er der eksempler på evidens for positive effekter i nordiske lande. Hvor de fleste andre metoder er afprøvet i offentlige virksomheder, så har vi ikke fundet undersøgelser, der dokumenterer, at lean har positiv effekt på arbejdsmiljøet i offentlige virksomheder, hvilket er interessant, eftersom lean har fået stor omtale og udbredelse indenfor netop dette område inden for de senere år.

Overordnet set kan det med nogen rimelighed konkluderes, at der findes mange veje til at inddrage medarbejdernes erfaringer, sikkert også flere end der er afprøvet i de beskrevne forskningsprojekter. Fælles for konklusionerne er, at det kræver tid og typisk facilitering af forsker eller konsulent, og at metoderne skaber forandringsinitiativer og forslag til nye løsninger. Flere af artiklerne konkluderer, at det er vanskeligt at finde en isoleret sammenhæng mellem metode og effekt, da undersøgelserne foregår i organisatoriske sammenhænge, hvor der sker mange andre udviklinger og påvirkninger end de, som igangsættes i interventionerne. Derudover er det vanskeligt at finde egnede kontrolgrupper, og endnu vanskeligere at randomisere, som klassisk effektforskning ser som den gyldne standard.

## KONKLUSION

I indledningen konkluderede vi, at betydningen og effekten af formaliseret, direkte indflydelse på arbejdsmiljøet i forbindelse med større forandringer tilsyneladende er underbelyst. Den systematiske artikelsøgning bekræfter denne konklusion. Det er meget sparsomt, hvad vi har kunnet finde af artikler, som belyser området yderligere. Af samme grund har vi i undersøgelsen flere gange inkluderet artikler, som formelt set faldt udenfor søgekriterierne, såfremt empirien kun var gennemført i private virksomheder, eller hvis artiklerne kun i meget bred forstand var relateret til forbedring af arbejdsmiljøet. Denne type artikler er i nogle tilfælde fundet i søgningerne på nøgleord, men de er typisk fremkommet gennem sneboldssøgninger, fordi nogle af de mere centrale artikler har benyttet dem som støtte i argumentationen for, hvordan direkte indflydelse fungerer. Vi har brugt samme begrundelse for at inkludere sådanne artikler. Vi har i hvert tilfælde vurderet, at deres konklusioner er relevante for undersøgelsens problemfelt. Vi har også vurderet, at det er bedre at være en smule for inkluderende end at udelade centrale artikler.

Det overordnede formål med kortlægningen var som nævnt at afdække om, hvorvidt og hvordan inddragelse af medarbejdererfaringer kan være med til at sikre et godt arbejdsmiljø ved ændringer i arbejdstilrettelæggelsen. Det har vist sig meget vanskeligt at skabe et solidt forskningsbaseret videngrundlag for dette ret specifikke spørgsmål. Vanskeligheden kan have flere årsager, hvoraf vi vil nævne fire. For det første befinder problemfeltet sig i et grænseområde mellem forskellige forskningsfelter<sup>4</sup>: *job-design-litteraturen* og *krav-kontrol-model-litteraturen* beskæftiger sig mest med direkte deltagelse og indflydelse i det daglige arbejde, *arbejdsmiljølitteraturen*, som også beskæftiger sig mest med karakteristika i jobbet og ikke med forandringer af jobbet eller med arbejdsmiljøarbejdet i form af repræsentativ deltagelse, *HRM- og ledelseslitteraturen*, som har langt større fokus på engagement og produktivitet end på arbejdsmiljø, *forandringsledelseslitteratur*, som også har mere fokus på rationalisering og produktivitet end arbejdsmiljø og endelig *litteraturen om arbejdsmarkedsrelationer* (IR), som primært beskæftiger sig mest med repræsentativ deltagelse eller aftaler og regulering. For det andet er der meget, der tyder på, at der indenfor området har været en tradition for at formidle i rapporter og bøger. Vi har ikke prioriteret denne type kilder så højt, fordi bog og rapportformatet typisk stiller færre krav til forfatterne om systematik og præcision. For det tredje er det vanskeligt at studere betydningen af medarbejderdeltagelse i forandringsprocesser, dels fordi der typisk foregår mange, mange andre processer, som også har indflydelse på forandringerne, dels fordi det er vanskeligt at få adgang til processerne og organisere en systematisk dataindsamling. For det fjerde har vi valgt et meget afgrænset empirifelt ved kun at se på offentlige arbejdspladser. Havde vi fulgt dette kriterium helt systematisk, ville antallet af relevante artikler være mere end halveret.

De fleste forskere vil formentlig efter endt reviewarbejde være nervøse for, om alle hjørner nu også er afsøgt grundigt nok. Findes der mon et helt forskningsfelt, som endnu

---

<sup>4</sup> Udredningen "Arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv" fremfører en lignende konklusion (Jakobsen et al. 2010).



ikke er afdækket? Har vores søgetermer har været for smalle? Vores læsning af bøger og rapporter om deltagelse, brugen af sneboldmetoden og involveringen af lektører, som er erfarne forskere indenfor området, er vores bedste garanti for, at dette ikke er tilfældet. Dertil skal siges, at søgningerne under alle omstændigheder måtte afsluttes på et tidspunkt på grund af projektets tidsramme. Med de tiltag, vi har gennemført, føler vi os sikre på, at vi har dækket området rimelig godt. Der er givetvis også forskning, der har udgangspunkt i læringsteori og i programmet Det Udviklende Arbejde, som kunne have informeret rapportens problemstilling især i forhold til udvikling af medarbejderkompetencer og inddragelse af medarbejdererfaringer. Sådanne artikler er dog ikke kommet frem i hverken emne- eller sneboldsøgninger, og vi har derfor ikke inddraget dem i rapporten, men det er forskningsfelter, der kunne udforskes nærmere.

Vi har som andre reviewartikler forsøgt at vurdere artiklernes resultater og konklusioner i forhold til den systematiske forskningsmæssige metode, de har brugt. Et andet kriterium har været, at det empiriske fundament er veldokumenteret og passende i forhold til artiklernes forskningsspørgsmål. De artikler, vi har reviewet, har typisk benyttet en af følgende tre typer systematisk metode:

1. Kohorte (epidemiologisk)
2. Intervention
3. Naturligt eksperiment og casebeskrivelser

Nogle artikler faldt udenfor disse kategorier, fordi de diskuterede direkte deltagelse fra en teoretisk eller historisk vinkel. De blev derfor brugt som *oversigtsartiklerne* sammen med forskellige bøger og rapporter og benyttet til at skrive det indledende kapitel. Herudover var de nyttige for sneboldsøgninger.

Ad 1) De kohorteartikler, vi har reviewet, er baseret på tværsnitsundersøgelser og har derfor kun kunnet udtale sig om effekt i de tilfælde at kausal-relationen er teoretisk begrundet. Nogle af disse artikler har endvidere haft et empirisk fundament, som var designet til andre forskningsspørgsmål, hvorfor analyserne har baseret sig på proxy variable, hvilket gør konklusionerne mere spekulative. Fordelen ved kohortestudierne er det store empiriske grundlag, som giver større mulighed for at finde statistisk signifikante sammenhænge mellem for eksempel deltagesystemer og arbejdsmiljøet.

Ad 2) Interventionsartiklerne har alle brugt longitudinale metoder, men der er kun et par af artiklerne, som lever op til "gold standard" (Semmer 2006), der anbefaler, at interventionsstudier benytter sammenlignelige, randomiserede kontrolgrupper. Dette skyldes formentlig, at det er stort set umuligt at opfylde dette krav, når det handler om at studere større forandringer på arbejdspladser (Kristensen 2005). De fleste interventionsstudier har benyttet forholdsvis sammenlignelige afdelinger, hvilket i mange tilfælde er den bedste mulighed. Fordelen ved interventionsstudierne er, at de i højere grad end tværsnitsundersøgelserne kan udtale sig om kausalitet, men ulemper i forhold til effektvurdering er, at samplestørrelsen typisk er relativt lille, og det derfor er vanskeligt at finde signifikante sammenhænge. Flere af studierne har også relativt detaljeret caseinformation, herunder procesevalueringsdata, som gør det muligt at udtale sig om betydningen af inddragelse for medarbejderne, og om hvilke aktiviteter deltagelsen giver anledning til. Det vil sige, at selv om studierne ikke benytter "gold

standards", kan de bruge til at vurdere hvordan involvering af medarbejdernes erfaringer påvirker arbejdsmiljøet.

Ad 3) I enkelte artikler har det været muligt at undersøge forandringsprojekter, som var igangsat uafhængigt af forskningsprojektet og derigennem beskrive betydningen af at inddrage medarbejdererfaringer. Denne og andre typer casebeskrivelser er vanskelige at bruge til at udtale sig om effekt, men kan bidrage til en bedre forståelse af forudsætninger og kontekstuelle forhold omkring direkte deltagelse.

Sammenfatningen af konklusionerne skal ses i lyset af disse styrker og begrænsninger af de enkelte metoder. I sammenfatningen benytter vi for overskuelighedens skyld samme kategorisering af artiklerne, som vi har brugt gennem rapporten: oversigt, forudsætninger, ledelse, betydning, effekt og metode. Man kan diskutere, om vi har valgt den mest hensigtsmæssige opdeling. Især opdelingen i betydning, effekt og metode var vanskelig, fordi hvornår bidrager en artikel mest med at beskrive en metode, og hvornår bidrager den med at vise en effekt af deltagelse? Tilsvarende er der en fin grænse mellem, hvornår en artikel dokumenterer en effekt af deltagelse, og hvornår den viser betydningen af deltagelse. Vi har valgt at kategorisere artikler som effektartikler, når det primære fokus var på at dokumentere statistisk signifikante effekter i forhold til arbejdsmiljøfaktorer eller helbred ved brug af metoderne: epidemiologiske analyser, organisatoriske interventioner eller naturligt eksperiment.

Ligesom MEDEA-rapporten kan vi helt overordnet sige, at vi ikke har fundet artikler, der argumenterer for, at inddragelse af medarbejdererfaringer under større forandringer skulle være skadeligt for arbejdsmiljø og helbred. Dog er der artikler, der nævner, at ledelsen kan forværre tillid, jobtilfredshed og engagement, hvis medarbejdernes deltagelse og indspil til processen ikke bliver taget alvorligt. Der er også en indikation af, at visse typer inddragelsesmetoder, såsom teamwork, kan have en negativ virkning på arbejdsmiljøet, men det er ikke en del af denne undersøgelses problemfelt. Helt overordnet kan det også konkluderes, at større organisatoriske forandringer medfører en risiko for at arbejdsmiljøet forringes, og at involvering af medarbejdererfaringer kan være med til at forebygge, at det sker.

Afsnittet om hvilke *forudsætninger*, der skal være til stede for at deltagelse kan bidrage positivt til medarbejdernes arbejdsmiljø, finder, at der er videnskabeligt belæg for, at ledelsen har en stor rolle i at skabe rammebetingelser, hvor medarbejderne får mulighed for at deltage, og at det kommunikerer klart, hvordan medarbejderne kan påvirke forandringsprocessen. Forskningen tyder også på, men det videnskabelig belæg er mindre stærkt, at organisatorisk fokus på kvalitet frem for omkostninger er en bedre ramme for, at deltagelse har positiv indvirkning på arbejdsmiljøet, at kvalificerede mellemledere er vigtige, at vilje og evner hos medarbejderne også spiller en vigtig rolle, at støtte fra fagforeninger virker befordrende for deltagelse, samt at der er klarhed omkring mål og proces. Ledelsesartiklerne understreger også, at information om forandring, inddragelse og tillid er vigtigt for et positivt forløb af forandringsprocesser.

De udvalgte artikler om *ledelse og medarbejdere* peger i retning af, at en større grad af deltagelse – for eksempel i form af empowerment – er positiv i forhold til det psykiske

arbejdsmiljø, fordi det betyder, at medarbejderne har bedre kompetencer, større indflydelse og ser mere mening i arbejdet. Undersøgelserne viser, at transformationsledelse og leader-member exchange har en positiv sammenhæng med empowerment. Selv om kvaliteten af artiklernes empiriske belæg er meget svingende, og selv om de er gennemført i et arbejdsmarkedssystem, som er forskellig fra det danske, vurderer vi, at man - baseret på artiklerne - med rimelighed kan anbefale at bruge elementer fra disse typer ledelse i forbindelse med ændringer i arbejdstilrettelæggelsen på offentlige danske arbejdspladser: uddelegering af ansvar, inddragelse af medarbejderne, information om forandringer og opmuntrende og tillidsskabende ledelsesinvolvering. Kirkmans og Rosens artikel er den mest velfunderede artikel, og den peger på, at uddelegering af ansvar og personalepolitikker skal være på plads, før man kan forvente, at teams indgår proaktivt i forandringsprocesser. Desværre er artiklen ikke direkte relateret til deltagerinddragelse i forbindelse med ny arbejdstilrettelæggelse på offentlige arbejdspladser.

Artikler om *betydningen* af medarbejderinvolvering viser, at der er rimeligt godt belæg for, at deltagelse har forskellig betydning afhængigt af, hvilke forandringsfaser medarbejderne involveres i. Det empiriske belæg er i flere af de gennemgåede artikler så svagt, at selv om argumenterne lyder forholdsvis indlysende (fx at medarbejdere bliver kyniske, hvis de kun involveres på skrømt i forandringsprocesser), er det vanskeligt at konkludere, at dette er solidt underbygget. Tre af de overordnede artikler er epidemiologisk funderet og har rent statistisk et solidt grundlag. To af artiklerne viser, at direkte indflydelse hænger sammen med jobtilfredshed og motivation. En af artiklerne viser, at der er negativ sammenhæng mellem direkte indflydelse og oplevelsen af indflydelse, hvilket er overraskende, mens andre kvalitative artikler viser, at tæt ledelsesstyring af deltagelsen kan have denne effekt. Det har stor betydning for oplevelsen af direkte deltagelse, om medarbejderen selv kan påvirke organiseringen af arbejdet i teams/grupper.

*Effekt*-artiklerne viser en forholdsvis bred enighed om, at der er et stort potentiale i at inddrage medarbejdererfaringer, at det kan generere mange konkrete forslag, og at det har stor betydning for medarbejdernes engagement og jobtilfredshed. Der er også en forholdsvis stærk indikation af, at direkte medarbejderinvolvering er positivt associeret med det psykosociale arbejdsmiljø, og en enkelt artikel viser en positiv sammenhæng med det fysiske arbejdsmiljø. Der er dog meget begrænset videnskabelig støtte til, at inddragelse af medarbejderne og deres erfaringer i forandringsprocesser skulle forbedre stress eller helbred. Der er nogen støtte til, at deltagelse kan modvirke udvikling af stress under forandring.

Endelig viser afsnittet om *metoder*, at en lang række konkrete metoder kan benyttes til at inddrage medarbejdernes erfaringer i forbindelse med forandringsprocesser og ændre tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne. Det grundigste studie viser, at scenarieplanlægning har positiv effekt på arbejdsorganisering og trivsel. Der er også belæg for, at sundhedscirkler har en positiv effekt. For de beskrevne dialogmetoder (sokratisk, dialogspil, kulturdialog og dialogmøde) er der belæg for, at medarbejdererfaringer bliver inddraget og bidrager til udvikling af initiativer og nye løsninger, men der er ikke stærkt belæg for, at metoderne har en positiv effekt på arbejdsmiljøet. For metoderne Learning

Lab- og Work Space Design er der kvalitativt belæg for, at de er gode til at skabe konstruktive rum for dialog. Fælles for alle metoderne er, at de skaber forandringsinitiativer og forslag til nye løsninger, men at det kræver tid og typisk ekstern facilitering. Overordnet set kan det med nogen rimelighed konkluderes, at der findes mange forskellige metoder til at inddrage medarbejdernes erfaringer, sikkert også flere end der er afprøvet i de beskrevne forskningsartikler.

I forhold til lean, som er nævnt som eksempel på en metode, der kan løfte kvalitetsreformens intentioner, må vi konkludere, at vi ikke har fundet belæg for, at lean har positiv effekt på arbejdsmiljøet i offentlige virksomheder. Metoden kan bidrage til, at medarbejdernes erfaringer bliver inddraget i den løbende tilrettelæggelse af arbejdet, men at udenlandsk forskning finder, at effekten på arbejdsmiljøet i produktionsvirksomheder er negativt. Der er dog eksempler fra nordiske lande, som viser, at lean kan have positive arbejdsmiljøeffekter – måske på grund af høj social kapital eller traditionen for socioteknisk design.

I denne undersøgelse har vi ikke kunnet identificere en international forskningstradition, der som eksplicit undersøgelsesgenstand undersøger direkte indflydelses effekt på arbejdsmiljø og helbred – herunder inddragelse af medarbejdererfaringer under forandringer. Dette adskiller sig fra andre dimensioner af det psykosociale og fysiske arbejdsmiljø, hvor mange er undersøgt i prospektive forskningsdesign. Vi vurderer derfor, at der kunne være behov for mere forskning om emnet, for eksempel i form systematisk interventionsforskning, der kombinerer grundig procesevaluering med effektmål i sammenhænge, hvor der er muligt at sammenligne mange forholdsvis ensartede organisatoriske enheder. En anden mulighed vil være at etablere virksomhedskohorter, som følger virksomhedernes økonomiske, ledelsesmæssige, arbejdsorganisatoriske (fx med spørgsmål om deltagelsesformer) og arbejdsmiljømæssige udvikling (herunder medarbejdernes vurderinger af arbejdsmiljø og helbred) over en længere tidsperiode, således at det bliver muligt at gennemføre longitudinale effektanalyser.

Det ville være en overdrivelse at konkludere, at der er stærkt forskningsmæssigt belæg for, at direkte deltagelse i form af at inddrage medarbejdererfaringer ved større ændringer af arbejdstilrettelæggelsen har positiv effekt på arbejdsmiljøet. Men der er mange brikker i et samlet puslespil af videnskabelige artikler, som peger i retning af, at direkte indflydelse under ændringer i arbejdstilrettelæggelsen under de rette forudsætninger vil have positiv effekt på arbejdsmiljø og helbred, hvor forudsætninger blandt andet omfatter gode ledelsesmæssige rammebetingelser, hvor synlige mål, klar kommunikation, villighed til inddragelse og tillid er vigtige elementer, mellemledere som er kompetente i forhold til forandrings- og inddragelsesprocesser, medarbejdere som har uddannelse, træning og interesse i at deltage og ikke mindst et konstruktivt samarbejde med tillidsrepræsentanter og fagforening i det repræsentative system.

# APPENDIKS 1: OVERSIGHT OVER ARTIKLER

#	Forfatter og år	Titel
<b>Forudsætninger</b>		
1.	Hvenegaard (2005)	Nok er der indflydelse i det daglige arbejde – men hvad med den langsigtede udvikling af arbejdet?
2.	Tesluk, Vance og Mathieu (1999)	Examining Employee Involvement in the Context of Participative Work Environments
3.	Nielsen, Randall og Albertsen (2007)	Participants' appraisals of process issues and the effect of stress management intervention
4.	Svensen, Neset og Eriksen (2007)	Health Complaints and Satisfied With the Job? A Cross-Sectional Study on Work Environment, Job Satisfaction, and Subjective Health Complaints
5.	Rafferty og Simons (2006)	An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes
6.	Morgan og Zeffane (2003)	Employee involvement, organizational change and trust in management
7.	Cabrera, Ortega og Cabrera (2002)	An exploration of the factors that influence employee participation in Europe
8.	Wood og Fenton-O'Creevy (2005)	Direct involvement, representation and employee voice in UK multinationals in Europe
9.	Lund (2002)	Integrerede ledelsessystemer og arbejdspladsdemokrati i et bæredygtighedsperspektiv
10.	Knudsen et al., 2009	Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet. Rapport fra Medea-projektet.
<b>Ledelse og empowerment</b>		
11.	Clarke, S. og Ward, K. (2006)	The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation
12.	Kuo, T., Ho, L., Lin, C. og Lai, K. (2009)	Employee empowerment in technology advanced work environment
13.	Kirkman, B. og Rosen, B. (1999)	Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment
14.	Van Dam, K., Oreg, S. og Schyns, B. (2008)	Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader- Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics
<b>Betydning</b>		
15.	Delbridge og Whitfield (2001)	Employee perception of job Influence and organizational participation
16.	Cox, Zagelmeyer og Marchington (2006)	Embedding employee involvement and participation at work
17.	Cox, Marchington og Suter (2009)	Employee involvement and participation: developing the concept of institutional embeddedness using WERS2004
18.	Hansen (2002)	Postulater om deltagelse, demokrati og arbejdsmiljø - historien om et forsøg på å praktisere en teori

19.	Nielsen (2004)	Involvering og participation i lærende organisationer
20.	Walston og Chou (2006)	Healthcare restructuring and hierarchical alignment - Why staff and managers perceive change outcomes differently?
21.	Devines (2010)	Participation in organizational change processes in human services organizations: the experiences of the one group of frontline social workers
22.	Brown og Cregan (2008)	Organizational change cynicism: the role of employee involvement
23.	Bommer, Rich og Rubin (2005)	Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change
<b>Effekt</b>		
24.	Mikkelsen og Gundersen (2003)	The effect of a participatory organizational intervention on work environment, job stress, and subjective health complaints
25.	Mikkelsen og Saksvik (1999)	Impact of a participatory organizational intervention on job characteristics and job stress
26.	Mikkelsen, Saksvik og Landbergis (2000)	The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions
27.	Rasmussen, Glasscock, m.fl. (2006)	Worker Participation in Change Processes in a Danish Industrial Setting
28.	Egan m.fl. (2007)	The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level intervention that aim to increase employee control
29.	Danford m.fl. (2008)	Partnership, high performance work systems and quality of working life
30.	Kalleberg, Nesheim og Olsen (2009)	Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway
31.	Cappelli og Roganovsky (1998)	Employee involvement and organizational citizenship: Implications for labor law reform and "lean production"
32.	Sverke, Hellgren, Näswall, Göransson og Öhrming (2008)	Employee participation in organizational change: investigating the effects of proactive vs. reactive implementation of downsizing in Swedish hospitals
33.	Elfering, Dubi og Semmer (2010)	Participation during major technological change and low back pain
34.	Westgaard og Winkel (2010)	Occupational musculoskeletal and mental health - Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review
<b>Metoder</b>		
35.	Skordoulis og Dawson (2007)	Reflective decisions: the use of Socratic dialogue in managing organizational change
36.	Hasle m.fl. (2010)	Lean and the working environment – a review of the literature
37.	Hansen (2007)	Skaber Lean Bedre Arbejdsmiljø?

38.	Seppälä og Klemolas (2004)	How do employees perceive their organization and job when companies adopt principles of lean production?
39.	Richardson, Danford, Stewart og Pulignano (2010)	Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy
40.	Kofoed, Rosenørn og Jensens (2001)	Experimentarium as arena for common learning during change processes
41.	Seim og Broberg (2010)	Participatory workspace design: A new approach for ergonomists?
42.	Holman m.fl. (2010)	The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment.
43.	Aust og Ducki (2004)	Comprehensive health promotion interventions at the workplace: Experiences with health circles in Germany
44.	Nielsen m.fl. (2008)	Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet
45.	Nielsen m.fl. (2008)	Forandring som vilkår - om udvikling og ledelse af arbejdsmiljø

## APPENDIKS 2: OVERSIGT OVER KONKLUSIONER OG BELÆG

#	Forfatter og år	Konklusioner	Empiri	Belæg	Svarprocent	Longitudinalt	Tværsnit	Kontrolgruppe	Forskellige kilder	Metodeoplysninger	Offentlige arb.pladser
Forudsætninger											
1	Hvenegaard (2005)	Beskriver forudsætninger og barrierer for hvornår inddragelse fungerer godt.	Danmark: Styrelse Socialforvaltning	Kvalitative cases (2)		x			x	M	x
2	Tesluk, Vance og Mathieu (1999)	Støtte fra øverste ledelse vigtig for mellemlederes holdning og støtte, som er vigtig for medarbejdernes involvering og tilfredshed.	USA: Transport departement	Kvantitativt Nmedarb=2.176 Nmel-ledere=802 Ntop-ledere=325	32% 51% 57%		x		x	x	x
3	Nielsen, Randall og Albertsen (2007)	Oplevelse af indflydelse på forandringsproces øger sandsynlighed for deltagelse. Opfattelse af interventionen vigtig for resultatet.	Danmark: Kvindedominerede arbejdspladser	Kvantitativt N=538 Kvalitativ process eval.	77%	x		x	x	x	x
4	Svensen, Neset og Eriksen (2007)	Involvering og deltagelse hænger positivt sammen med positiv holdning til organisatoriske forandringer.	Norge: Globalt olieselskab	Kvantitativ N=467	93%		x			x	



5	Rafferty og Simons (2006)	Kun ved mindre forandringer er indflydelse signifikant vigtig for medarbejdernes <i>Readiness for change</i> . Tillid er vigtigt ved både store og små forandringsprocesser.	Australien Offentlig forsyning og styrelser	Kvantitativ N=311	40%		x			x	x
6	Morgan og Zeffane (2003)	Direkte konsultation mellem medarbejdere og topledelse kan undgå at nedsætte tillid ved store forandringsprocesser.	Australien AWIRS95	Kvantitativ N <sub>org</sub> =2001 N <sub>ansatte</sub> =19.155 (medarb.)	80% 64%		x		x	x	x
7	Cabrera, Ortega og Cabrera (2002)	Direkte indflydelse har positiv sammenhæng med kvalitetstrategi i modsætning til omkostningsstrategi. Offentlige arbejdspladser har mindre direkte indflydelse end private.	EU Arbejdspladser fra 10 lande EPOC	Kvantitativ N=5.786	18%		x			x	x
8	Wood og Fenton-O'Creevy (2005)	Medarbejderne inddrages mest på arbejdspladser der benytter flest inddragelsesformer og hvor fagforeninger har en rolle.	EU 25 Multinationale virksomheder. 111 enheder i 15 lande.	Kvantitativ N=111	56%		x			x	
9	Lund (2002)	Integrerede ledelsessystemer kræver om deltagelse, men den begrænses til direkte indflydelse på det konkrete arbejde.	Danmark 2 industrivirksomheder	Kvalitativ Cases (2)			x		x	M	

10	Knudsen et al., 2009	Positiv sammenhæng mellem arbejdsmiljø og deltagelse. Demokratisk ledelsesmodel giver den bedste forudsætning for direkte deltagelse og den rene partsmodel den dårligste.	Danmark 11 arbejdspladser. 4 offentlige.	Kvalitativ Cases (11) 45 interviews Kvantitativ N=510	58%		x	I	x	x	x
Ledelse og empowerment											
11	Clarke, S. og Ward, K. (2006)	Arbejdsmiljødeltagelse sikres bedst gennem transformations- og transaktionel ledelse	England En industrivirksomhed	Kvantitativ N=105	42%		x			x	
12	Kuo, T., Ho, L., Lin, C. og Lai, K. (2009)	Godt jobdesign fører til empowerment og motivation og er positivt i forhold til forandring	Taiwan 40 IT-virksomheder	Kvantitativ N=428	54%		x			x	
13	Kirkman, B. og Rosen, B. (1999)	Teams med høj grad af empowerment er mest effektive. Autonomi, indflydelse og mening er centrale forhold.	USA 4 private virksomheder	Kvantitativ Nansatte=1.075 Nteams=101 Kvalitativt 111 interview	85% 91%		x		x	x	
14	Van Dam, K., Oreg, S. og Schyns, B. (2008)	Information, deltagelse og tillid har positiv virkning i forhold til forandringsprocesser.	Holland En privat virksomhed	Kvantitativ N=235	47%		x			x	
Betydning											
15	Delbridge og Whitfield (2001)	Brede (repræsentative) involveringstiltag giver større oplevelse af involvering end snævre (direkte).	England 2.191 offentlige og private arbejdspladser	Kvantitativ (WERS98) N=28.323	66%		x			x	x

16	Cox, Zagelmeyer og Marchington (2006)	Større bredde og dybde af involvering fører til større jobtilfredshed og engagement. Direkte indflydelse har større betydning end inddirekte.	England 2.191 offentlige og private arbejdspladser	Kvantitativ (WERS98) N=28.323	66%		x			x	x
17	Cox, Marchington og Suter (2009)	Bred og dyb inddragelse giver begge engagement men der er ikke sammenhæng mellem enkeltmetoder og engagement.	England Offentlige og private arbejdspladser	Kvantitativ (WERS2004) N>16.359	?		x			M	
18	Hansen (2002)	Indførelse af metoder til direkte indflydelse fører til oplevelse af indflydelse, men ikke selvbestemmelse.	Norge Industrivirksomheder	Kvalitativ Cases (5) 30 interview.			x			M	
19	Nielsen (2004)	Det bredeste valg af involveringsmetoder fører til mest læring og innovation.	Danmark (DISCO) Private sektors byerhverv	Kvantitativ N <sub>før</sub> =1.869 N <sub>efter</sub> =1.974	29%	x				x	
20	Walston og Chou (2006)	Effekten af deltagelse afhænger af forandringsfasen; i de senere faser opnår større sammenhæng mellem medarbejderes og lederes opfattelser af resultater.	USA 10 non-for-profit hospitaller	Kvantitativ N=410 49% ledere 51% medarb.	100%		x		x	x	x
21	Devines (2010)	Ledelsens opfordring til inddragelse kan gøre til at medarbejderne ikke føler de har være inddraget.	Canada Socialarbejdere	Kvantitativ N=35 Kvalitativ 6 interview.	38%		x			x	x

22	Brown og Cregan (2008)	Medarbejderinvolvering gennem information og deltagelse i beslutninger kan reducere forandringskynisme.	Australien Statsligt departement	Kvantitativ N=4.605	32%		x			x	x
23	Bommer, Rich og Rubin (2005)	Transformationsledelse kan nedsætte forandringskynisme.	USA 3 private virksomheder	N <sub>før</sub> =877 N <sub>efter</sub> =561 N <sub>begge</sub> =372	89% 64%	x				x	
Effekt											
24	Mikkelsen og Gundersen (2003)	Deltagerinvolvering har positiv effekt på medarbejdernes oplevelse af autonomi, ansvar og udviklingsmuligheder, men der var marginal effekt på stress og helbred.	Norge Postens sorterings-terminal	N <sub>intervention</sub> =40 N <sub>kontrol</sub> =49 N <sub>begge</sub> =33	T <sub>1</sub> =92% T <sub>2</sub> =87% /65% T <sub>3</sub> =57% /41%	x		x		x	x
25	Mikkelsen og Saksvik (1999)	Deltagerinvolvering havde ikke positiv effekt på stress og helbred. Kan dog have forhindret negativ udvikling	Norge Posten skrankepersonale i 2 postkontorer	N <sub>intervention</sub> =15 N <sub>kontrol</sub> =21	T <sub>1</sub> :89% -100% T <sub>2</sub> :83% -98% T <sub>3</sub> :48% -91%	x		x		x	x
26	Mikkelsen, Saksvik og Landbergis (2000)	Deltagerinvolvering havde positiv effekt på stress og på positive jobkarakteristika, men man kunne ikke finde langtidseffekter.	Norge 2 Kommunale sundhedsinstitutioner	N <sub>intervention</sub> =45 N <sub>kontrol</sub> =14 Kvalitativt: Logbøger og observation	T <sub>1</sub> =73% ,49% T <sub>2</sub> =96% ,40% T <sub>3</sub> =20% ,79%	x		x	x	x	x

27	Rasmussen, Glasscock, m.fl. (2006)	Medarbejderdeltagelse igangsatte en række interventioner. Der var ikke signifikante forbedringer. Medarbejdernes evalueringer var positive og ulykker og eksem faldt.	Danmark Industrivirksomhed	N <sub>før</sub> =503 N <sub>efter</sub> =441 N <sub>begge</sub> =326 Kvalitativt: Observation og interviews	T <sub>1</sub> =81% T <sub>2</sub> =92%	x		x	x	M	
28	Egan m.fl. (2007)	Deltagelsesorienterede interventionsprojekter kan have positiv indflydelse på medarbejdernes helbred, men at de ikke beskytter dem mod dårligt arbejdsmiljø	Industrialiserede lande. Forskellige brancher inklusiv offentlige arbejdspladser	Review af 18 studier		x	x	x	x	x	x
29	Danford m.fl. (2008)	High Performance Work Systems har ringe indflydelse på jobtilfredshed og engagement og negativ indflydelse på stress.	England (ESRC) 6 offentlige og private arbejdspladser.	Kvantitativ N=2.576	25%-80%					x	
30	Kalleberg, Nesheim og Olsen (2009)	Øget autonomi og deltagelse i beslutninger om jobindhold og arbejdsbetingelser nedsætter arbejdsrelateret stress, mens arbejde i teams, herunder selvstyrende teams, øger stress	Norge Levevilkårsundersøgelsen	N=2.216	71%		x			x	x
31	Cappelli og Roganovsky (1998)	Medarbejderinvolvering i arbejdsorganisering har en positiv sammenhæng med organisatorisk medborgerskab	USA 8 offentlige forsyningsvirksomheder	Kvantitativ N=561	85%		x		x	x	x

32	Sverke m.fl. (2008)	Medarbejdernes oplevelse af forandringsprocesser er mere positiv, når ledelsen opfordrer til medarbejderdeltagelse	Sverige 2 hospitaler – et proaktivt og et reaktivt.	Kvantitativ N <sub>proaktivt</sub> =752 N <sub>reaktivt</sub> =459	59% 64%		x			x	x
33	Elfering, Dubi og Semmer (2010)	Medarbejderdeltagelse i forandringsprocesser kan have en præventiv effekt på medarbejdernes udvikling af lænderygsmærter	Schweitz Offentlig service	Kvantitativ N=47	T <sub>1</sub> =77% T <sub>2</sub> =81% T <sub>3</sub> =69%	x		I		x	x
34	Westgaard og Winkel (2010)	Rationalisering har en negativ effekt på helbred, fysiske og psykiske risikofaktorer. Mulighed for at deltage og påvirke processen har dog en positiv modificerende effekt	Industrialiserede lande. Forskellige brancher inklusiv offentlige arbejdspladser	Review af 162 studier		x	x	x	x	x	x
Metoder											
35	Skordoulis og Dawson (2007)	Sokratisk dialog giver deltagerne mulighed for aktiv deltagelse	England 2 universitetsafdelinger	Kvalitativ Cases (2) Observation og interview		x			x	M	x
36	Hasle m.fl. (2010)	Stærk evidens for at lean har negativ effekt på arbejdsmiljøet i virksomheder med manuelt arbejde, men også positive eksempler.	Industrialiserede lande. Forskellige brancher inklusiv offentlige arbejdspladser	Review af 11 studier		x	x	x	x	x	x

37	Hansen (2007)	Lean kan forbedre ensidigt gentaget arbejde. Lean gav ikke medarbejderne mere indflydelse over arbejdstempo eller arbejdsmetoder	Danmark Industriarbejdsplads	Kvalitativ Cases(1) Interview, observation		x			x	x	
38	Seppälä og Klemolas (2004)	Lean havde primært positive effekter på produktionen og jobindholdet, herunder på muligheder for deltagelse, indflydelse og læring	Finland 4 industrivirksomheder	Kvantitativt N=525 Kvalitativt Observation og interview	60%- 90%		x	I	x	M	
39	Richardson, Danford, Stewart og Pulignano (2010)	Lean/HPWP skaber ikke mere effektive indflydelsesmekanismer, hverken direkte eller indirekte.	England/Italien 2 virksomheder i hvert land. Luftfarts- og bil-industri	Kvantitativ N <sub>1</sub> =83, N <sub>2</sub> =103, N <sub>3</sub> =320, N <sub>4</sub> =86 Kvalitative interview	42%- 52%		x		x	x	
40	Kofoed, Rosenørn og Jensens (2001)	Learning lab kan være et effektivt redskab i skabelsen af en fælles læringsproces, som udvikler og opmuntrer til medarbejderdeltagelse i forandringsprocesser	Danmark 1 industrivirksomhed	Kvalitativ Observation og interview		x			x	M	
41	Seim og Broberg (2010)	Designspil og visualisering i "Work-space lab" øger inddragelsen af medarbejdererfaringer og få dem til aktivt at bidrage til designprocessen	Danmark Industrivirksomhed	Kvalitativ Case (1) Observation og interview		x			x	M	

42	Holman m.fl. (2010)	Scenarieplanlægning fører til positive forandringer i arbejdets organisering i forhold til indflydelse, deltagelse, brug af kompetencer og feedback	England Callcenter i sygeforsikringsselskab	Kvantitativ N <sub>før</sub> =188 N <sub>efter</sub> =173 N <sub>begge</sub> =71 Kvalitativt: Observation	T <sub>1</sub> =87% T <sub>2</sub> =81%	x				x	
43	Aust og Ducki (2004)	Sundhedscirkler muliggør inddragelse af medarbejdererfaringer og -deltagelse i arbejdspladsforbedringer	Tyskland. Forskellige brancher inklusiv offentlige arbejdspladser	Review af 11 studies		x	x	x	x	x	x
44	Nielsen m.fl. (2008)	Seminarer og dialogmetoder kan hjælpe til at skabe og håndtere forandringer.	Danmark 15 arbejdspladser indenfor forskellige brancher: offentlig og privat	Kvantitativt N <sub>før</sub> =530 N <sub>efter</sub> =355 Kvalitativt Interview og observation	77% 76%	x			x	x	x
45	Nielsen m.fl. (2008)	Medarbejderrettede arbejdsmiljøseminarer" kan skabe og håndtere forandringer ved at involvere og engagere ansatte i arbejdsmiljøarbejdet	Danmark Empiri ikke præsenteret	Kvalitativt Interview, observation					x	M	
I alt						19	28	9	23	35	25

x: Ja

I: En indirekte kontrolgruppe, fx høj involvering ift. lav, eller sammenligning af faggrupper.

M: Mangelfund, oftest for kvalitative studier, fx mangler der data om antal interview, hvornår og hvordan de er gennemført, mv.



## REFERENCER

### Reference List

1. Albertsen K, Kristensen TS & Pejtersen J. Lange og skæve arbejdstider - kan øget indflydelse bedre balancen. Tidsskrift for Arbejdsliv 2007;9(1):61-80.
2. Aust B & Ducki A. Comprehensive health promotion interventions at the workplace: Experiences with health circles in Germany. Journal of Occupational Health Psychology 2004;9(3):258-270.
3. Avolio BJ, Zhu WC, Koh W & Bhatia P. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior 2004;25(8):951-968.
4. Bambra C, Egan M, Thomas S, Petticrew M & Whitehead M. The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. Journal of Epidemiology and Community Health 2007;61(12):1028-1037.
5. Belkic K, Landsbergis PA, Schnall PL & Baker D. Reviews - Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? Scandinavian Journal of Work Environment and Health 2004;30(2):85-128.
6. Bennett T. Employee voice initiatives in the public sector: views from the workplace. International Journal of Public Sector Management 2010;23(5):444-455.
7. Bilfeldt A & Hofmeister E. Køn, selvstyre og kvalitet i arbejdslivet - erfaringer fra et aktionsforskningsprojekt med selvstyregrupper i omsorg og industri. Tidsskrift for Arbejdsliv 2005;7(1):61-72.
8. Bommer WH, Rich GA & Rubin RS. Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. Journal of Organizational Behavior 2005;26(7):733-753.
9. Bramming P, Hansen BG & Olesen KG. SnapLog - en performativ forskningsteknologi eller hvad grævlingenlorten fortæller om lærertrivsel. Tidsskrift for Arbejdsliv 2009;11(4):24-37.
10. Breidahl K & Seemann J. Jobcentret som flerarmet julenisse - tegneøvelser som dynamo og diagnostisk værktøj i organisationsanalyser. Tidsskrift for Arbejdsliv 2009;11(4):8-23.
11. Brown M & Cregan C. Organizational Change Cynicism: the Role of Employee Involvement. Human Resource Management 2008;47(4):667-686.

12. Busck O, Knudsen H & Lind J. The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy* 2010;31(3):285-305.
13. Busck O. Hvor blev medarbejderdeltagelsen i virksomhedernes miljøarbejde af? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2005;7(4):27-44.
14. Busck O, Knudsen H, Lind J & Jørgensen T. Medarbejderdeltagelsens transformation - konsekvenser for arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2009;11(1):31-48.
15. Cabrera EF, Ortega J & Cabrera Á. An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business* 2003;38(1):43-54.
16. Cappelli P & Rogovsky N. Employee involvement and organizational citizenship: Implications for labor law reform and "lean production". *Industrial & Labor Relations Review* 1998;51(4):633-653.
17. Clarke S & Ward K. The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk Analysis* 2006;26(5):1175-1185.
18. Cox A, Marchington M & Suter J. Employee involvement and participation: developing the concept of institutional embeddedness using WERS2004. *International Journal of Human Resource Management* 2009;20(10):2150-2168.
19. Cox A, Zagelmeyer S & Marchington M. Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal* 2006;16:250-267.
20. Dachler HP & Wilpert B. Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations - a Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly* 1978;23(1):1-39.
21. Danford A, Richardson M, Stewart P, Tailby S & Upchurch M. Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology Work and Employment* 2008;23(3):151-166.
22. Delbridge R & Whitfield K. Employee perceptions of job influence and organizational participation. *Industrial Relations* 2001;40(3):472-489.
23. Devine MC. Participation in Organizational Change Processes in Human Services Organizations: The Experiences of One Group of Frontline Social Workers. *Administration in Social Work* 2010;34(2):114-134.

24. Doef Mvd & Stan M. The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress* 1999;13(2):87-114.
25. Egan M, Bambra C, Thomas S, Petticrew M, Whitehead M & Thomson H. The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology and Community Health* 2007;61(11):945-954.
26. Elfering A, Dubi M & Semmer NK. Participation during Major Technological Change and Low Back Pain. *Industrial Health* 2010;48(3):370-375.
27. Frege CM. A critical assessment of the theoretical and empirical research on German works councils. *British Journal of Industrial Relations* 2002;40(2):221-248.
28. Frick K. Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete: Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri. Stockholm: FFA & Arbetslivscentrum; 1994.
29. Gonzalez MC. Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe. *Journal of European Social Policy* 2010;20(2):160-168.
30. Greenwood DJ & Levin M. Introduction to action research. Thousand oaks: Sage Publications; 1998.
31. Gustavson B, Hansson A & Qvale TU. Action research and the challenge of scope. I: Reason P & Bradbury H, red. *Handbook of action research*. London: Sage; 2008. s. 63-76.
32. Hackman JR & Oldham G. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley; 1980.
33. Hansen K. Postulater om deltagelse, demokrati og arbejdsmiljø - historien om et forsøg på at praktisere en teori. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2002;4(1):29-45.
34. Hansen NJ. *Skaber Lean Bedre Arbejdsmiljø?* Lyngby: DTU; 2007.
35. Harrisson D & Legendre C. Technological innovations, organizational change and workplace accident prevention. *Safety Science* 2003;41(4):319-338.
36. Hasle P, Toft E & Olesen KG. *Ledelse med social kapital*. København: L&R Business; 2010a.
37. Hasle P, Bojesen A & Jensen PL. A review of the literature on lean and work environment. *International Journal of Operations & Production Management* 2010b; In print.

38. Hausser JA, Mojzisch A, Niesel M & Schulz-Hardt S. Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work and Stress* 2010;24(1):1-35.
39. Heller F, Pusic E, Strauss G & Wilpert B. Organizational participation - myth and reality. Oxford: Oxford University Press; 1998.
40. Higgins CA, Judge TA & Ferris GR. Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 2003;24(1):89-106.
41. Holman DJ, Axtell CM, Sprigg CA, Totterdell P & Wall TD. The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment. *Journal of Organizational Behavior* 2010;31(1):84-105.
42. Holt H. Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og privatliv. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2003;5(3):23-39.
43. Holten A-L & Nielsen K. Working paper - Psykkonsortiet. København: Psykkonsortiet; 2009.
44. Hörte SÅ & Christmansson M. Perspektiv på arbetsmiljöarbete. Halmstad: Högskolan i Halmstad; 2009.
45. Hurrell JJ & Murphy LR. Occupational stress intervention. *American Journal of Industrial Medicine* 1996;29(4):338-341.
46. Hvenegaard H. Nok er der indflydelse i det daglige arbejde - men hvad med den langsigtede udvikling af arbejdet? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2005;7(4):45-61.
47. Hyman J & Mason B. Managing employee involvement and participation. London: Sage; 1995.
48. Ichniowski C, Kochan TA, Levine D, Olson C & Strauss G. What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations* 1996;35(3):299-333.
49. Jakobsen S, Holt H, Bramming P & Larsen HH. Arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv. En udredning af samspillet mellem de tre forsknings- og praksisområder: HRM, Arbejdsmiljø og Velfærd. København: DEA; 2010.
50. Jensen PL. Risk assessment - the Danish experience of worker participation in risk assessment. *Economic and Industrial Democracy* 2002;23(2):201-228.
51. Kalleberg AL, Nesheim T & Olsen KM. Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica* 2009;52(2):99-116.
52. Karasek RA & Theorell T. Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York, NY: Basic Books; 1990.

53. Kirkman BL & Rosen B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal* 1999;42(1):58-74.
54. Knudsen H. Demokrati på arbejdspladsen - hvorfra og hvorhen. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2000;2(3):69-85.
55. Knudsen H. Medindflydelse på Europæisk. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2005;7(5):87-92.
56. Knudsen H, Busck O & Lind J. Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet. Rapport fra Medea-projektet. Ålborg: Ålborg Universitet; 2009.
57. Kofoed LB, Rosenorn T & Jensen LP. Experimentarium as arena for common learning during change processes. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 2001;11(2):173-185.
58. Kompier MAJ, Geurts SAE, Gründemann RWM, Vink P & Smulders PGW. Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine* 1998;14:155-168.
59. Kristensen TS. Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine* 2005;62(3):205-210.
60. Kristensen TS. Trivsel og produktivitet - to sider af samme sag. København: HK/Danmark; 2010.
61. Kuo TH, Ho LA, Lin CH & Lai KK. Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management & Data Systems* 2010;110(1-2):24-42.
62. Lund HL. Integrerede ledelsessystemer og arbejdspladsdemokrati i et bæredygtighedsperspektiv. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2002;4(4):39-58.
63. Mackay CJ, Cousins R, Kelly PJ, Lee S & Mccaig RH. 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work and Stress* 2004;18(2):91-112.
64. Mathiesen K & Hvenegaard H. New work councils: Expanded cooperation in the public sector in Denmark. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 2001;11(2):145-157.
65. Meier LL, Semmer NK, Elfering A & Jacobshagen N. The double meaning of control: Three-way interactions between internal resources, job control, and stressors at work. *Journal of Occupational Health Psychology* 2008;13(3):244-258.
66. Meyer JP & Allen NJ. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1991;1(1):61-89.

67. Mikkelsen A & Saksvik PO. Impact of a participatory organizational intervention on job characteristics and job stress. *International Journal of Health Services* 1999;29(4):871-893.
68. Mikkelsen A, Saksvik PO & Landsbergis P. The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work and Stress* 2000;14(2):156-170.
69. Mikkelsen A & Gundersen M. The Effect of a Participatory Organizational Intervention on Work Environment, Job Stress, and Subjective Health Complaints. *International Journal of Stress Management* 2003;10(2):91-110.
70. Morgan DE & Zeffane R. Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management* 2003;14(1):55-75.
71. Navrbjerg SE & Madsen JS. Mellem medindflydelse og medbestemmelse - en tværgående analyse af samarbejdet i kommunerne i Danmark. København: FAOS, Sociologisk Institut på Københavns Universitet; 2004.
72. Nemanich LA & Keller RT. Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly* 2007;18(1):49-68.
73. Nemanich LA & Vera D. Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *Leadership Quarterly* 2009;20(1):19-33.
74. Nielsen K, Fredslund H, Christensen KB & Albertsen K. Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work and Stress* 2006;20(3):272-287.
75. Nielsen K, Randall R & Albertsen K. Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior* 2007;28(6):793-810.
76. Nielsen K, Randall R, Holten AL & Rial Gonzalez E. Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work and Stress* 2010;24(3):234-259.
77. Nielsen K, Randall R, Yarker J & Brenner SO. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress* 2008a;22(1):16-32.
78. Nielsen K, Hvenegaard H, Aust B, Møller N & Kristensen TS. Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet. København: Arbejdstilsynet (under udgivelse); 2008b.

79. Nielsen K, Rasmussen K, Carstensen O & Glasscock D. Forandring som vilkår - om udvikling og ledelse af arbejdsmiljø. København: Børsens Forlag; 2008c.
80. Nielsen P. Involvering og participation i lærende organisationer. Tidsskrift for Arbejdsliv 2004;6(1):29-48.
81. Rafferty AE & Simons RH. An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. Journal of Business and Psychology 2006;20(3):325-350.
82. Rasmussen K, Glasscock DJ, Hansen ON, Carstensen O, Jepsen JF & Nielsen KJ. Worker participation in change processes in a Danish industrial setting. American Journal of Industrial Medicine 2006;49(9):767-779.
83. Rasmussen LB. Action research Toolkit II: The Scenario Workshop. I: Mehta D, Shukla P & Prakash Kharbanda V, red. Navigating Innovations, vol 1: Enterprises and Cooperation Networks for Regional Development. New Delhi: India Research press; 2002. s. 241-259.
84. Rasmussen LB. Action research Toolkit II: The Scenario Workshop. I: Mehta D, Shukla P & Prakash Kharbanda V, red. Navigating Innovations, vol 1: Enterprises and Cooperation Networks for Regional Development. New Delhi: India Research press; 2003. s. 241-259.
85. Richardson M, Danford A, Stewart P & Pulignano V. Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy. European Journal of Industrial Relations 2010;16(1):21-37.
86. Saksvik PØ, Tvedt SD, Nytro K, Andersen GR, Andersen TK, Buvik MP & Torvatn H. Developing criteria for healthy organizational change. Work and Stress 2007;21(3):243-263.
87. Seim R & Broberg O. Participatory workspace design: A new approach for ergonomists? International Journal of Industrial Ergonomics 2010;40(1):25-33.
88. Semmer NK. Job stress interventions and the organization of work. Scandinavian Journal of Work Environment & Health 2006;32(6):515-527.
89. Seppala P & Klemola S. How do employees perceive their organization, and job when companies adopt principles of lean production? Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 2004;14(2):157-180.
90. Shearn P. Workforce participation in the management of occupational health and safety. HSL/2005/19. Sheffield: Health & Safety Laboratory; 2005.

91. Skordoulis R & Dawson P. Reflective decisions: the use of Socratic dialogue in managing organizational change. *Management Decision* 2007;45(6):991-1007.
92. Sørensen OH. Fishbonemetoden - hvilke ben er der i den? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2010;12(1):35-50.
93. Sørensen OH, Buch A, Christensen PH & Andersen V. Indflydelse i vidensarbejdet - kan man få for meget af det gode. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2007;9(2):38-54.
94. Sørensen OH, Hasle P & Navnbjerg S. Local agreements on organisation of health and safety activities. *Economic and Industrial Democracy* 2009;30(4 (In print)).
95. Sørensen OH, Mac A, Limborg HJ & Pedersen M. Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis. København: Frydenlund; 2008.
96. Spreitzer GM. Psychological Empowerment in the Workplace - Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* 1995;38(5):1442-1465.
97. Strauss G. Worker participation-some under-considered issues. *Industrial Relations* 2006;45(4):778-803.
98. Svensen E, Arnetz BB & Ursin H. Health Complaints and Satisfied With the Job? A Cross-Sectional Study on Work Environment, Job Satisfaction, and Subjective Health Complaints. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 2007;49(5):568-573.
99. Sverke M, Hellgren J, Naswall K, Goransson S & Ohrming J. Employee participation in organizational change: Investigating the effects of proactive vs. reactive implementation of downsizing in Swedish hospitals. *Zeitschrift fur Personalforschung* 2008;22(2):111-129.
100. Tesluk PE, Vance RJ & Mathieu JE. Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group & Organization Management* 1999;24(3):271-299.
101. Toft E, Limborg HJ, Nielsen K & Sørensen OH. Metoderapport vedr. behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV. København: Arbejdstilsynet; 2008.
102. Tofteng D & Husted M. Teatret i arbejdslivsforskningen. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2010;12(1):22-34.
103. Van Dam K, Oreg S & Schyns B. Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology-An*



International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale  
2008;57(2):313-334.

104. Walston SL & Chou AF. Healthcare restructuring and hierarchical alignment - Why do staff and managers perceive change outcomes differently? Medical Care 2006;44(9):879-889.
105. Walters D. Employee representation and occupational health and safety: The significance of Europe. Journal of Loss Prevention in the Process Industries 1995;8(6):313-318.
106. Westgaard RH & Winkel J. Occupational musculoskeletal and mental health - Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review. Applied Ergonomics 2010;In print.
107. Wood SJ & Fenton-O'Creevy MP. Direct involvement, representation and employee voice in UK multinationals in Europe. European Journal of Industrial Relations 2005;11(1):27-50.